

# Integrated report

## 統合報告書 2023

いよぎんホールディングス 統合報告書 2023

発行：2023年7月  
編集：株式会社いよぎんホールディングス  
経営企画部 広報室  
〒790-8514 愛媛県松山市南堀端町1番地  
TEL：089-907-1011



# Contents

いよぎんグループを知る	02 グループ企業理念・論理構成体系 03 いよぎんグループの歩み 05 競争優位の源泉(強み) 07 決算概況 09 グループ財務・非財務ハイライト
マネジメントメッセージ	11 Top commitment 17 特集 人的資本経営 25 財務担当役員メッセージ
価値創造ストーリー	27 長期的に目指す姿(長期ビジョン) 29 サステナビリティ経営体制 31 価値創造プロセス 33 CX向上に向けて
長期ビジョン実現に向けた事業戦略と計画	35 グループ中期経営計画の概要と進捗 37 法人関連戦略 41 個人関連戦略 45 船舶関連戦略 47 市場運用戦略 49 BPR戦略 51 新事業戦略 53 店舗計画 54 IT計画
サステナビリティ	55 気候変動への対応 ~TCFD提言への取り組み~ 59 持続可能な成長に向けた取り組み 65 強固な経営基盤(ガバナンス) 69 強固な経営基盤(ガバナンス) 役員一覧 71 強固な経営基盤(ガバナンス) リスクマネジメント 73 強固な経営基盤(ガバナンス) コンプライアンス
企業データ	75 企業データ

# グループ企業理念

**存在意義** 潤いと活力ある地域の明日を創る  
 私たちは、ふるさとの企業グループとして、人々の暮らしと事業に潤いと活力をつくりだし、地域とともに豊かな明日をひらきます。

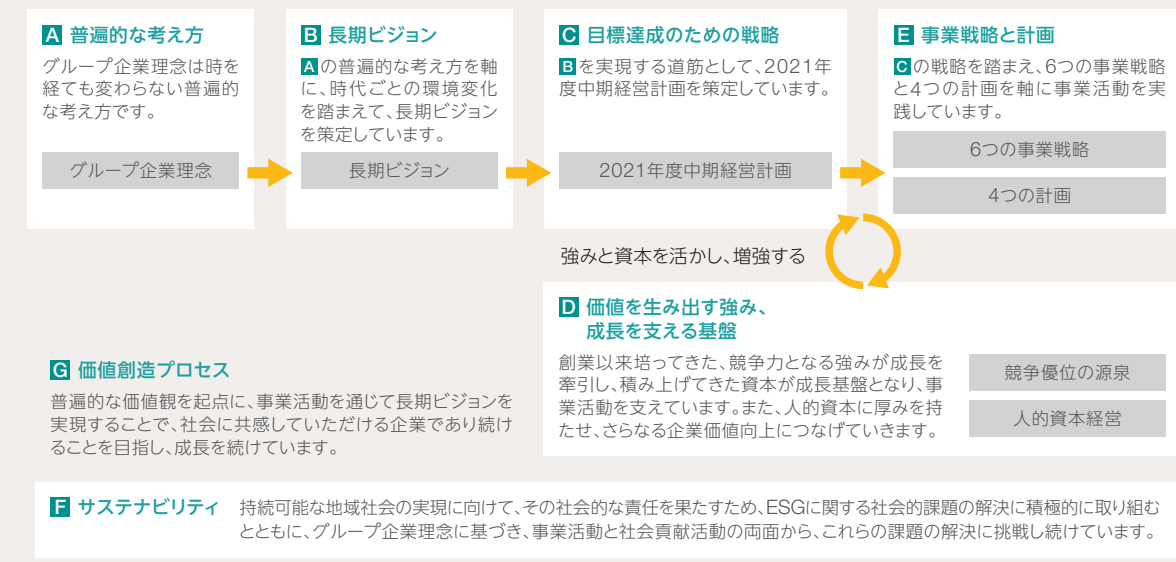
**経営姿勢** 最適のサービスで信頼に応える  
 私たちは、先進的で質の高い、総合的なサービスを、心をこめて提供し、人々の信頼と期待に応える企業グループを目指します。

**行動規範** 感謝の心でベストをつくす  
 私たちは、お客さまへの感謝の心を行動の原点に、たゆみない自己革新につとめ、喜びと生きがいをもって、たくましく行動します。

## 統合報告書2023 論理構成体系

本報告書はいよぎんホールディングスの価値創造ストーリーを説明するために下図の論理構成をもとに編集しています。

「統合報告書2023」は、いよぎんホールディングスの価値創造プロセスを読者の皆さまに深く理解していただきながら、対話の機会を促進していくことを目的としています。冊子全体を通して、価値創造プロセスを読み解く上での主要な構成要素(グループ企業理念や長期ビジョン、事業戦略、ガバナンスなど)を網羅しながら、統合的にお伝えできるよう、ストーリーラインを組み立てて作成しています。下図は、ストーリーラインのもとになる主要な構成要素の論理構成(つながり)を示しています。





# いよぎんグループの歩み

伊予銀行は、明治11年(1878年)3月15日に八幡浜市保内町川之石において、愛媛県初の国立銀行「第二十九国立銀行」として創立し、他の金融機関との合併、リース・証券等のグループ子会社の設立による金融関連業務の拡大等を通じて、地域金融の安定と地域経済の活性化に努めてきました。

そして、多様化・高度化するお客さまニーズに対し、グループとしてこれまで以上に総合的に応えすることを目的に、2022年10月に持株会社体制に移行し、「株式会社いよぎんホールディングス」を設立しました。

今後も、「潤いと活力ある地域の明日を創る」というグループ企業理念のもと、株主さま、お客さま、地域の皆さまからのゆるぎない信頼の確立を目指すとともに、持続可能な社会の実現に貢献したいと考えています。

## 1878～

長年にわたり培ってきた信頼と強固な顧客基盤

- 1878年
  - 「第二十九国立銀行」設立
  - 「第五十二国立銀行」設立
- 1934年
  - 「豫州銀行」設立  
(第二十九銀行、八幡濱商業銀行、大洲銀行が合併)
- 1941年
  - 「伊豫合同銀行」設立  
(今治商業銀行、松山五十二銀行、豫洲銀行が合併)
- 1951年
  - 「伊豫銀行」に改称
- 1974年
  - 「伊豫銀総合リース(現いよぎんリース)」設立
- 1975年
  - 「伊豫コンピュータサービス  
(現いよぎんコンピュータサービス)」設立
- 1978年
  - 「伊豫信用保証(現いよぎん保証)」設立
- 1979年
  - 「伊豫銀ビジネスサービス  
(現いよぎんビジネスサービス)」設立
- 1985年
  - 「伊豫銀キャピタル(現いよぎんキャピタル)」設立
- 1988年
  - 「いよぎん地域経済研究センター」設立
  - 「いよぎんディーシーカード」設立
- 1990年
  - 「伊予銀行」に改称
- 1992年
  - 「東邦相互銀行合併」

## 2005～

お客さま本位の経営を追求するとともに  
経営管理態勢を強化

- 2012年
  - 「いよぎん証券(現四国アライアンス証券)」設立

- 2005年
  - 外部格付取得
- 2008年
  - パーゼルⅡ基礎的内部格付手法承認
  - 子育て支援企業の認定マーク「くるみん」取得
- 2010年
  - 「シップファイナンス室(現シップファイナンス部)」新設
  - 「いよぎん保険プラザ」開設
- 2011年
  - 株主優待制度導入
  - CRMシステム構築
- 2012年
  - 「シンガポール駐在員事務所」開設
  - 「インターネット支店」開設
- 2014年
  - 執行役員制度導入
  - 「女性活躍推進宣言」策定

## 2015～

人とデジタル技術双方の利点を活かした  
新しいビジネスモデル「DHDモデル」を構築

- 2016年
  - 「TSUBASA アライアンス」締結
  - 「四国アライアンス」締結
- 2018年
  - 創業140周年
  - 「いよぎんChallenge&Smile」設立
  - 「四国アライアンスキャピタル」設立
- 2015年
  - 監査等委員会設置会社へ移行
  - アドバイザリー・ボード新設
  - コーポレートガバナンス・ガイドライン制定
- 2016年
  - 「シンガポール支店」開設
  - ざっと窓口設置
- 2017年
  - フィデューシャリー・デューティー宣言策定
  - 子育て支援企業の認定マーク「プラチナくるみん」取得
  - 事業所内保育施設「いよぎんぎざらんど」開園
  - スマートフォンアプリ「MONEY MANAGER」導入
- 2018年
  - 開示方針策定
- 2019年
  - AGENTタブレット導入
  - 住宅ローンデジタルサービス「HOME」導入
- 2020年
  - 「Shikokuブランド」設立
  - 副業制度導入
  - 完全フレックスタイム制度導入
  - カードローンデジタルサービス「SAFETY」導入
  - ビジネスカジュアル導入
  - 女性活躍推進の取組み優良企業の認定マーク「えるぼし(三つ星)」取得

## 2021～

DHDモデルをさらに深化・進化させ  
新たな価値を創造・提供する企業グループへ

- 2022年10月
  - 「いよぎんホールディングス」設立
- 2023年4月
  - 「いよぎんデジタルソリューションズ」設立
- 2021年
  - グループチーフオフィサー制度導入
  - TCFD提言賛同
  - CO<sub>2</sub>排出量削減目標設定
  - 特定セクターに対する投融資方針公表
  - マイクロランチャ「いよぎんSMART」新設
  - エンゲージメント計測ツール「wevox」導入
  - スマートフォンアプリ「AGENT」導入
  - ライフプランシミュレーションツール「LIFEPALETTE」導入
- 2022年
  - サステナブルファイナンス目標額設定
  - サステナビリティ委員会設置
  - 機能特化型店舗「いよぎんSMARTplus」新設
  - 「いよぎん版ジョブ型人事制度」導入
- 2023年
  - 「健康経営優良法人2023～ホワイト500～」取得
  - 「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)宣言」策定



# 競争優位の源泉 (強み)

## 強み 1 多様な産業構造

愛媛県は、大きく、東予、中予および南予の3つの地域に分けられ、地域ごとに産業の特色があります。

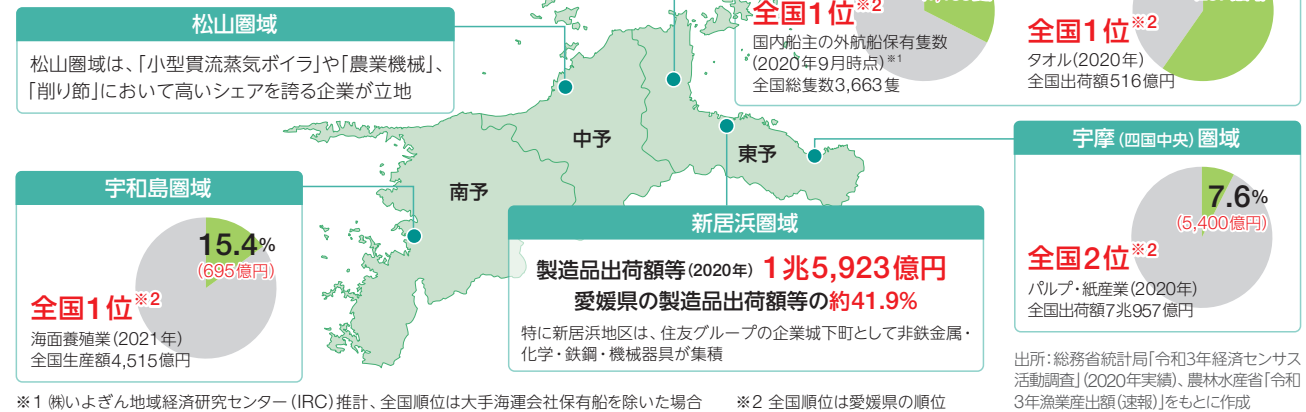
東予は、全国トップクラスの第二次産業をけん引する地域であり、造船業や海運業が盛んな海事都市の今治市は、全国一のタオル産地でもあります。加えて、非鉄金属・化学・鉄鋼などの製造業が多数立地する新居浜市と西条市、全国有数の紙どころ四国中央市といった多彩な工業都市が連なっています。

中予は、第三次産業を中心に多様な産業が集積しており、県都の松山市では、道後温泉に代表される観光業や商業・サービス業が盛んです。また、小型貫流蒸気ボイラや農業機械、削り節において高いシェアを誇る大手企業や、大手メーカーの工場などが立地しています。

南予は、第一次産業のウエイトが高い地域であり、八幡浜市は全国有数のかんきつ類の産地として広く知られています。宇和島市や愛南町ではタイ、プリおよび真珠などの海面養殖業が盛んで、水産加工品をはじめとする食料品の製造も行われています。

- 各圏域に全国トップクラスのシェアを誇る産業が集積
- 2020年の愛媛県の製造品出荷額等は3.8兆円(四国の43.8%)

…愛媛県の全国に占めるシェア

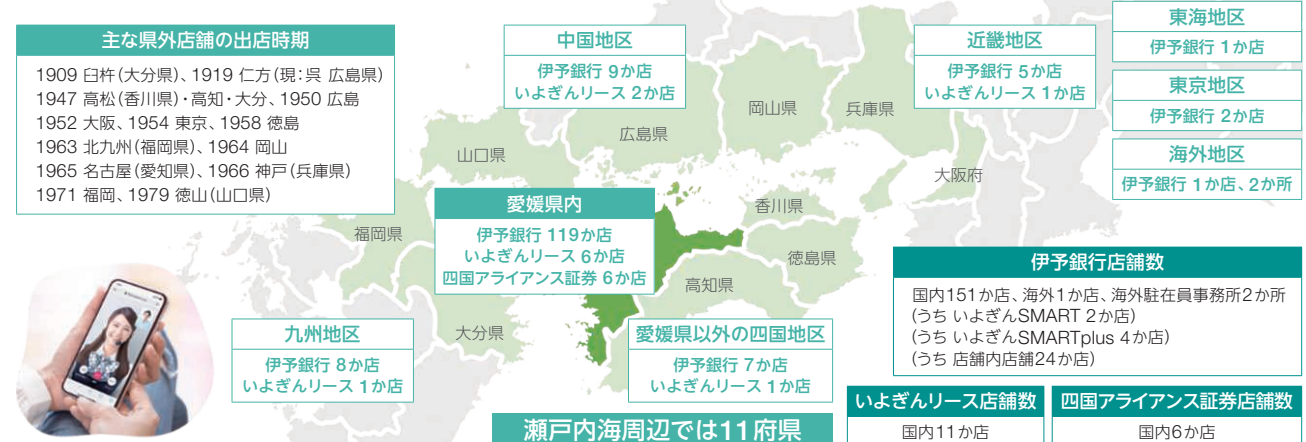


## 強み 2 確固たる営業基盤・広域ネットワーク

当社グループの中核企業である伊予銀行の資金量は四国地銀トップを誇り、本店を置く愛媛県内における預金シェアは53.0%、貸出金シェアは35.5%を占めるなど、地域内トップバンクとして確固たる営業基盤を構築しています。

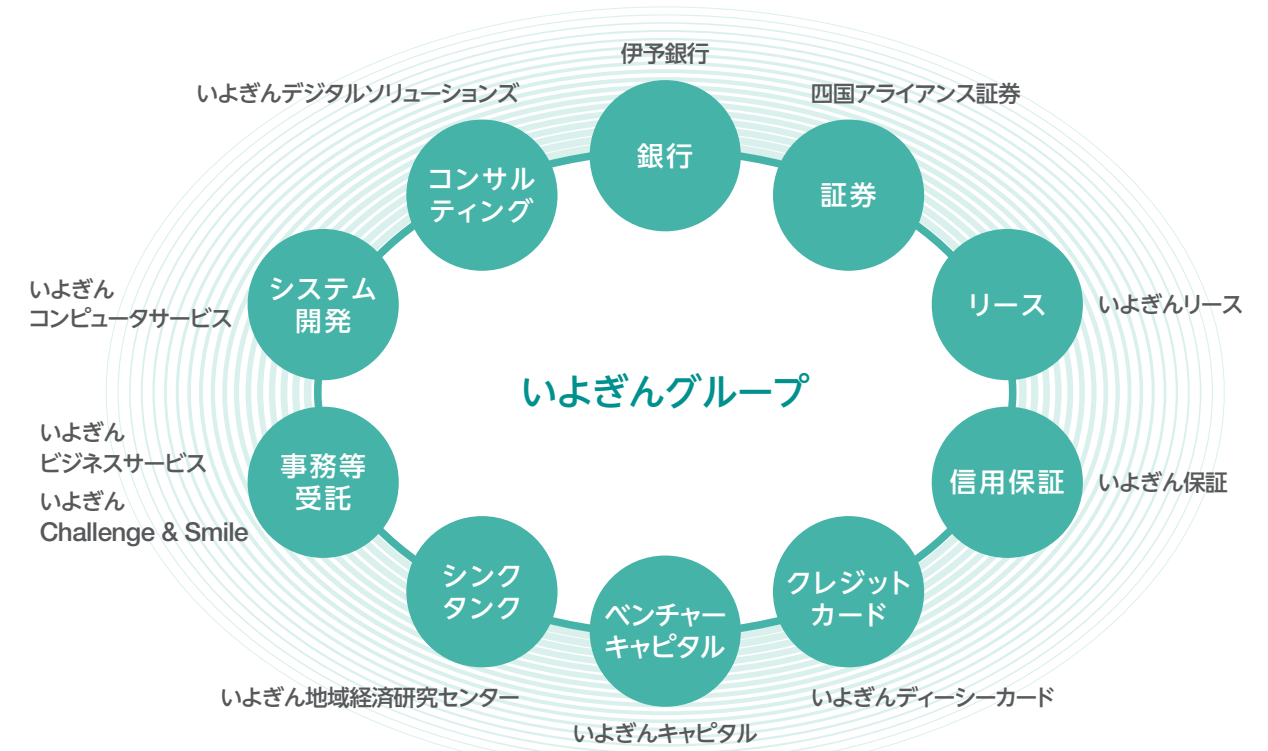
また、瀬戸内圏域を中心とした13都府県に地銀第1位の広域店舗ネットワークを構築し、国内における強固な営業基盤を確立するとともに、海外については、シンガポール支店、香港および上海に駐在員事務所を有し、お客さまをご支援できる体制を構築しています。

なお、経営資源の効率的運用と地域における接点を維持する観点から、店舗の統廃合を含めた配置見直しを進めるとともに、お客さま接点の多様化や利便性の向上を図る観点から、デジタルを活用した新たなチャネルの整備を進め、お客さまにとって最適なサービスを提供しています。



## 強み 3 グループ総合力

当社グループは、伝統的な銀行業務のほか、証券、リース、保証、クレジットカード、ベンチャーキャピタル、システム開発、シンクタンクおよび事務受託等の業務に加え、2023年4月には、地域企業のDX支援等を行うコンサルティング会社を設立するなど11社で構成されています。持株会社体制への移行を契機としてグループ一体運営を更に加速させるとともに、各社の専門性をより一層高めていくことで、地域のお客さまの多様なニーズにお応えしています。



## 強み 4 専門的かつ多様な人財

当社グループでは、過去から「人財育成に過剰投資はない」との認識のもと、人財力こそが競争力の源泉であると考え、高い専門性と多様なスキルを有する人財の育成に努めてきました。

2022年10月には、こうした考え方をより具現化するため人事制度を大きく見直し、職員が各人の得意分野や専門分野を自律的に高め、より一層活躍してもらうための仕組みの一つとして「キャリアフィールド」という概念を導入しました。

今後も、多様な価値を創造・提供できるコンサルティング集団を目指し、自律的に学べる環境の整備やキャリアの多様化への対応を図っていきます。

### 高度資格保有者数(2023年3月末時点)

1級FP技能士/CFP	181名
中小企業診断士	75名
MBA	5名
証券アナリスト/国際公認投資アナリスト	83名
ネットワークスペシャリスト	8名
TOEIC700点以上	92名



# 決算概況

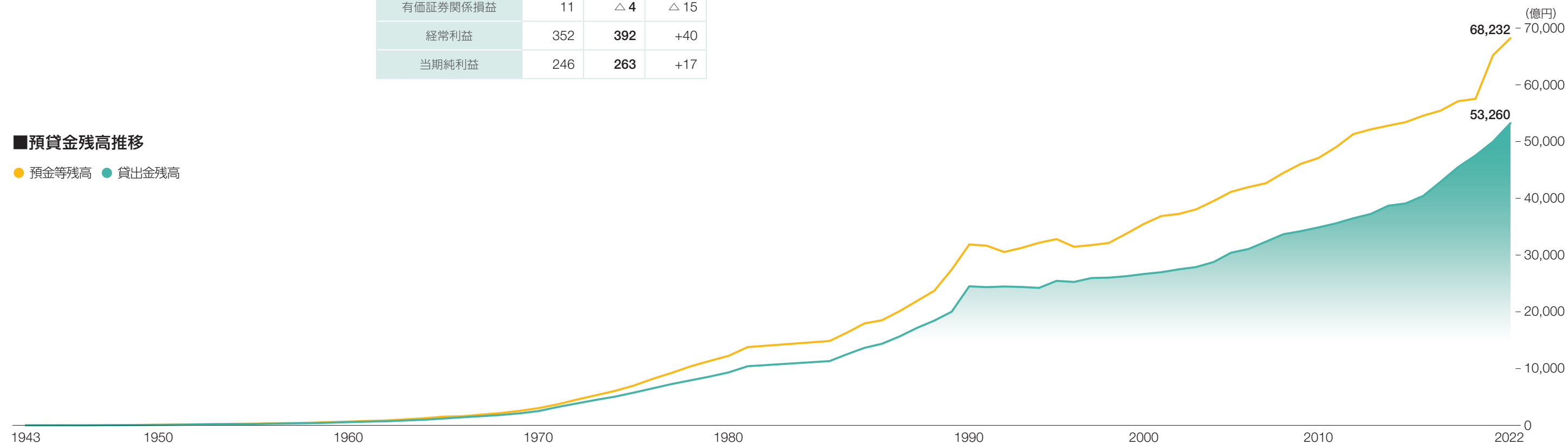
## 2022年度の業績

2022年度は、世界的なインフレの進行を背景とした海外金利の上昇をはじめとして、引き続き厳しい経営環境下にありました。その中で、当社グループの経営基盤となる瀬戸内圏域を中心に貸出金残高の増強を図った他、有価証券において、海外金利の上昇を受けた利鞘の縮小圧力が強まる中でも、相場動向を捉えた入替売買を進め収益性の向上を図ったことで、資金利益は前年度比27億円増加の753億円となりました。一方で、デリバティブを用いたヘッジコストの増加等により、その他業務利益が減少した結果、連結コア業務粗利益は前年度比9億円減少の895億円となり、減益ではありますが、引き続き高水準のトップライン収益を確保することができました。

高水準のコア業務粗利益の確保に加え、お取引先の業況改善や過去に計上したコロナ禍における予防的引当の取崩により、信用コストが前年度比68億円減少したことで、経常利益は前年度比42億円増加の424億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比14億円増加の278億円となり、親会社株主に帰属する当期純利益において、連結ベースで過去最高益を計上しています。

### ■預貸金残高推移

● 預金等残高 ● 貸出金残高



## 2023年度の業績見通し

2023年度は、引き続き世界的なインフレ進行・金融引締めが景気の下振れリスクとなる他、国内においても長らく続いてきた金融緩和局面からの転換期となる可能性もあり、これまで以上に難しい舵取りが必要になると考えています。

その中でも、預貸金残高の増強を継続していく方針であることに加え、海外金利上昇による調達コスト負担の増加も一巡することを見込んでおり、引き続き高水準のコア業務粗利益の確保を目指していきます。

戦略投資を積極化していることから、経費の増加を想定していること、また前年度における信用コストの戻入からの反動増加が見込まれることから、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益を計上した前年度比で減益を余儀なくされる見込みではありますが、中計の主要計数計画を上回り、引き続き良好な利益水準を見込んでいます。

(単位: 億円)

■当社連結	2021年度	2022年度	前年度比
コア業務粗利益	904	895	△9
うち資金利益	726	753	+27
うち役員取引等利益	93	96	+3
うちその他業務利益	84	45	△39
経費 (△)	516	526	+10
コア業務純益	388	368	△20
信用コスト (△)	43	△25	△68
有価証券関係損益	11	0	△11
経常利益	382	424	+42
親会社株主に帰属する当期純利益	264	278	+14

■参考: 伊予銀行単体

コア業務粗利益	845	841	△4
経費 (△)	490	503	+13
コア業務純益	354	337	△17
信用コスト (△)	42	△28	△70
有価証券関係損益	11	△4	△15
経常利益	352	392	+40
当期純利益	246	263	+17

(単位: 億円)

■当社連結	2023年度予想	前年度比
コア業務粗利益	905	+10
経費 (△)	550	+24
コア業務純益	355	△13
信用コスト (△)	50	+75
有価証券関係損益	25	+25
経常利益	360	△64
親会社株主に帰属する当期純利益	255	△23

■参考: 伊予銀行単体

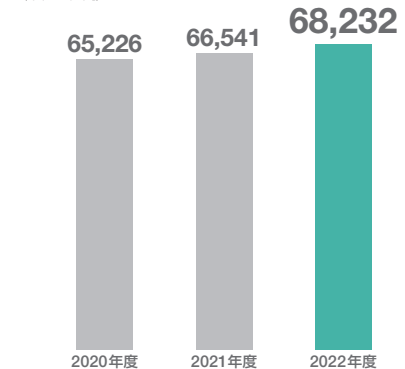
コア業務粗利益	850	+9
経費 (△)	525	+22
コア業務純益	325	△12
経常利益	340	△52
当期純利益	240	△23



# グループ財務・非財務ハイライト

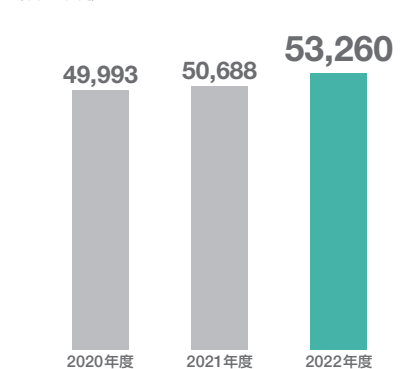
## 財務ハイライト

預金等残高(銀行単体)  
(単位: 億円)



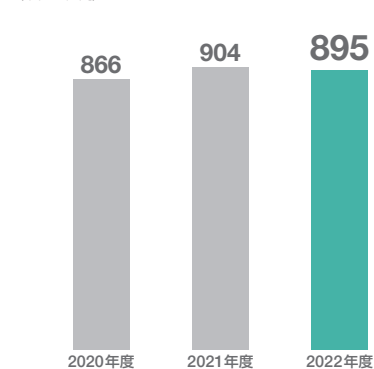
お客さまとのリレーションの深化を背景に、堅調な増加が続いており、前年度比1,691億円(2.5%)の増加となりました。

貸出金残高(銀行単体)  
(単位: 億円)



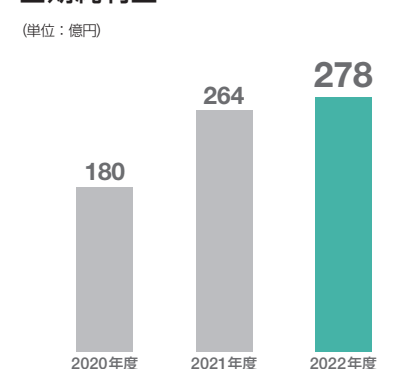
当社の基盤となる瀬戸内圏域を中心に貸出金残高の増強を図った結果、前年度比2,572億円(5.1%)の堅調な増加となりました。

連結コア業務粗利益  
(単位: 億円)



貸出金の取組強化により、資金利益が増加した一方、デリバティブを活用したヘッジコストの計上等により、前年度比減益となりましたが、引き続き高水準を確保しています。

親会社株主に帰属する当期純利益  
(単位: 億円)



高水準のコア業務粗利益の確保に加え、信用コストの減少を要因として増益となり、連結ベースで過去最高益を計上しています。

連結コアOHR  
(単位: %)



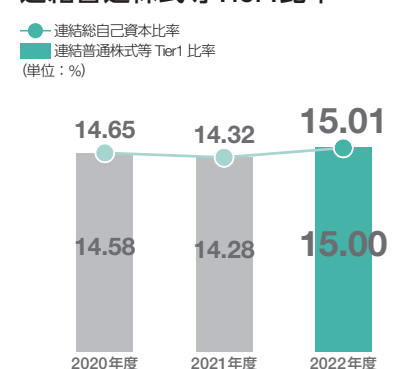
戦略投資の積極化による経費の増加を主因として、前年度比で上昇したものの、引き続き低水準であり、高い採算性を維持しています。

連結ROE(株主資本ベース)  
(単位: %)



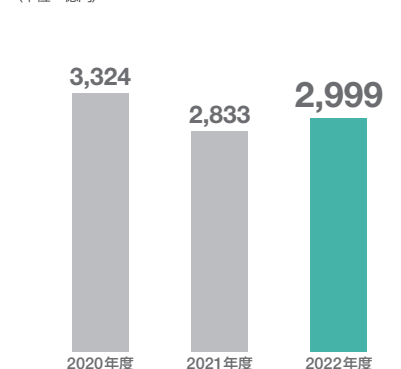
高水準の親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことから、前年度に引き続き改善しています。

連結総自己資本比率・連結普通株式等Tier1比率  
(単位: %)



利益の蓄積による資本の増強に加え、お取引先の業況改善やポートフォリオのコントロールによるリスクアセットの抑制により、前年度比上昇しています。

連結有価証券評価益  
(単位: 億円)



米国の金利上昇をはじめとして、ボラティリティの高い市場環境が続きましたが、相場動向を捉えたオペレーションにより、引き続き地銀トップクラスの水準を確保しています。

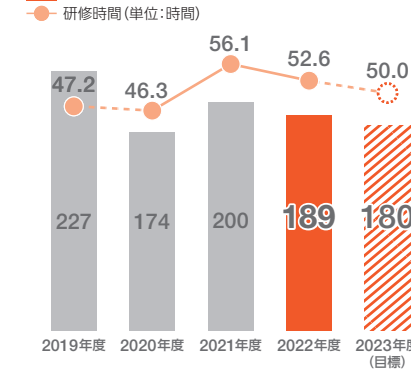
格付

いよぎんホールディングス		
JCR	R&I	S&P
AA	A	-
伊予銀行		
JCR	R&I	S&P
AA	A+	A-

安全性・信用度を示す格付けは、日本格付研究所(JCR)から「AA」を取得するなど、高く評価されています。

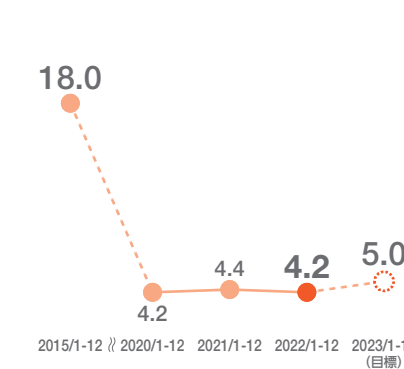
## 非財務ハイライト

人財育成 投資額/研修時間  
(単位: 千円/時間)



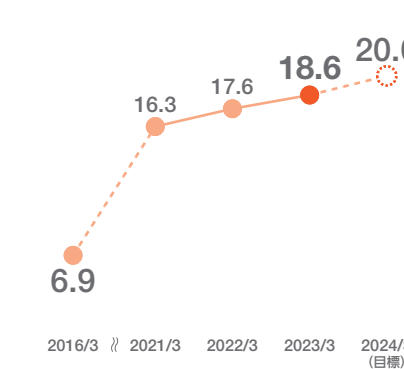
リモート研修の増加等により従業員1人当たりの投資額・研修時間は減少していますが、「人財育成に過剰投資はない」との信念のもと積極的な人財育成投資を継続しています。

時間外労働時間数  
(単位: 時間)



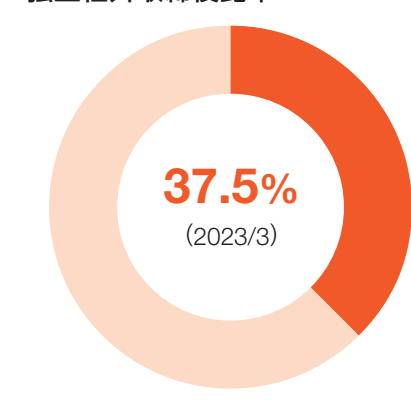
働き方改革運動「スマート・ワーキング・チャレンジ」の継続的な実施により、労基法上時間外労働時間数は減少しています。

女性管理職比率  
(単位: %)



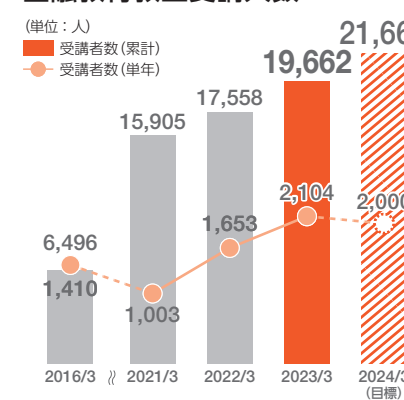
積極的な両立支援やキャリア形成支援をはじめとした女性活躍推進への取組みにより、女性管理職比率は着実に上昇しています。

独立社外取締役比率  
(2023/3)



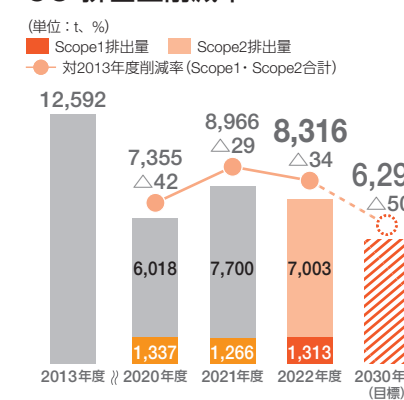
取締役のうち、独立性がある取締役の割合は、37.5%と高い水準にあり、経営の透明性が確保できています。

金融教育教室受講人数  
(単位: 人)



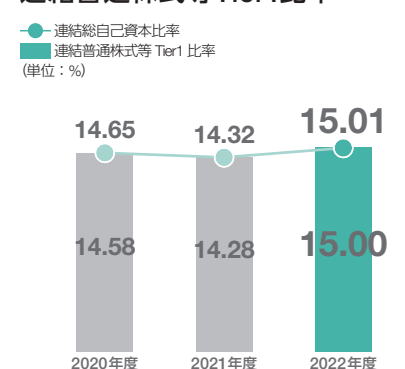
2022年度は対面での活動が徐々に戻ってきました。公民館活動や放課後児童クラブなど学校以外からの実施依頼もあり、出前授業件数が増加しています。

CO<sub>2</sub>排出量削減率  
(単位: t, %)



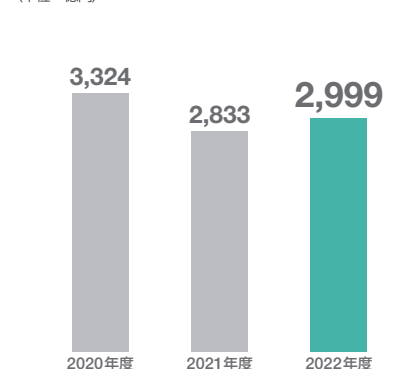
ファシリティ面を中心とした各種施策や店舗の集約により電力使用量の低減を図り、CO<sub>2</sub>排出量を削減しています。

連結総自己資本比率・連結普通株式等Tier1比率  
(単位: %)



利益の蓄積による資本の増強に加え、お取引先の業況改善やポートフォリオのコントロールによるリスクアセットの抑制により、前年度比上昇しています。

連結有価証券評価益  
(単位: 億円)



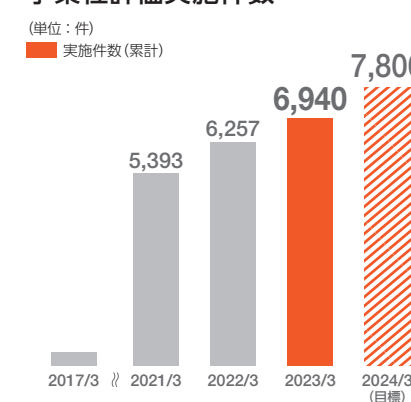
米国の金利上昇をはじめとして、ボラティリティの高い市場環境が続きましたが、相場動向を捉えたオペレーションにより、引き続き地銀トップクラスの水準を確保しています。

格付

いよぎんホールディングス		
JCR	R&I	S&P
AA	A	-
伊予銀行		
JCR	R&I	S&P
AA	A+	A-

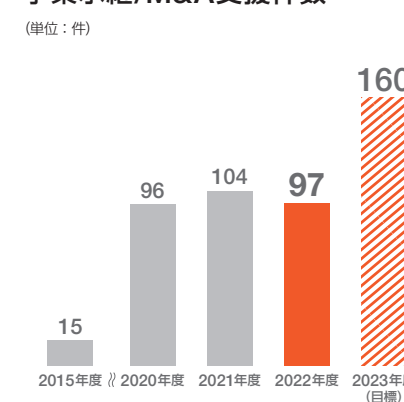
安全性・信用度を示す格付けは、日本格付研究所(JCR)から「AA」を取得するなど、高く評価されています。

事業性評価実施件数  
(単位: 件)



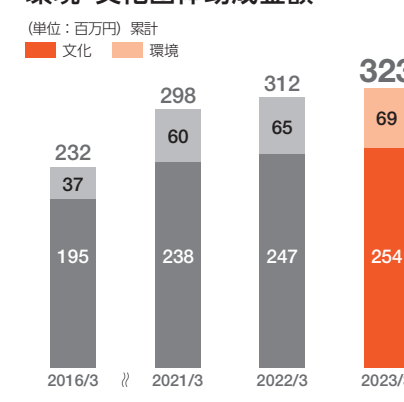
事業性評価はメイン取引先を中心に浸透しています。事業性評価を実施することで取引先に対する理解が深化し、課題の抽出・深堀ができています。

事業承継/M&A支援件数  
(単位: 件)



組織再編、HD化および後継者不在によるM&A支援に至るまで、ワンストップで対応できる体制を構築し、年間100件前後の支援を実施しています。

環境・文化団体助成金額  
(単位: 百万円) 累計



環境保全活動や文化活動を実施している団体に対し、活動費用の一部を助成することで、環境保全・地域文化の継承に取り組んでいます。



株式会社  
いよぎん  
ホールディングス

株式会社  
伊予銀行

Top commitment

多様なサービス・  
価値の提供に邁進

【ステークホルダーの皆さまへ】

地政学的リスクの顕在化等によるサプライチェーンの混乱、エネルギー・原材料価格高騰や円安の進展、物価上昇による企業収益や家計の圧迫など、私たちを取り巻く情勢には大きな変容が起きています。一方、2020年から続いた新型コロナウイルス感染症の影響は徐々に落ち着きを見せ、当社グループの営業基盤である愛媛県においても観光業や造船業等を中心に需要回復の兆しも見え始めています。

そのような目まぐるしく変化し続ける環境のなか、私どもは昨年10月に持株会社体制に移行し「いよぎんホールディングス」を発足させ、一つの転換期を迎えることとなりました。持株会社体制移行の背景には、低金利政策の長期化、消費行動や人口減少等の経済構造の変化、デジタル技術の進展など、お客さまニーズの多様化・高度化があげられます。これらに的確に対応するために従来の銀行中心の組織形態・カルチャーから脱し、銀行を含むグループ各社が自律的・機動的に活動していけるようにする必要があると考えて持株会社化を選択したものです。

持株会社化は、これまでの10年とこれからの10年を考えた大きな決断です。

当社グループはこれからも成長を続けるために、常にお客さま起点を忘れず、失敗や変化を恐れず新領域へ積極的にチャレンジしてまいります。

いよぎんホールディングス  
代表取締役社長

三好賢治



# Top commitment

## グループ総合力を結集した持株会社体制

当社グループは中核である銀行業のほか、証券、リース、保証、クレジット、ベンチャーキャピタル、システム開発、シンクタンク、コンサルティング等の業務を運営する企業群で構成されています。昨年10月、持株会社体制に移行することで、主要な事業会社が横一列になり、グループシナジーを生みやすい体制になったと考えています。これを契機に、グループ一体運営を更に加速させるとともに、各社の専門性をより一層高めていくことで、地域のお客さまの多様なニーズに応えていきます。

持株会社体制に移行した目的は、「規制緩和を踏まえた事業領域の拡大」「経営管理機能の強化によるグループガバナンスの高度化」「役員職員の意識・行動の変革によるグループシナジーの極大化」の3点です。

まず、「規制緩和を踏まえた事業領域の拡大」についてご説明します。

銀行法改正における規制緩和を最大限に活用し、人口減少や生産性向上といった顕在化している課題を解決するコンサルティング業務の強化や、地域のサステナビリティに貢献する事業に取り組むことで、課題解決力と収益力の向上を実現してまいります。今年4月にデジタル技術を活用したコンサルティング会社「いよぎんデジタルソリューションズ」を設立しました。数多くの中小企業のお客さまが経営課題として悩まれているデジタルトランスフォーメーション(DX)をサポートするための新会社であり、デジタルを活用したコンサルティング提案を通じて、お客さまの課題解決に取り組むとともに、非金融分野での収益機会の創出を目指してまいります。

## グループストラクチャー

いよぎんホールディングス	伊予銀行	銀行業務
	いよぎんビジネスサービス	事務代行業務
	いよぎん Challenge&Smile	事務代行業務 (特例子会社)
	関連会社 4 社	投資ファンド等運営業務 (3 社) プランディング・販路開拓支援業務*
	いよぎん保証	信用保証業務
	いよぎんキャピタル	投資業務
	連結子会社 7 社	ベンチャーファンド
	非連結子会社 2 社	ベンチャーファンド
	いよぎん地域経済研究センター	金融・経済の調査研究業務 経営相談業務
	いよぎんディーシーカード	クレジットカード業務
	いよぎんリース	リース業務
いよぎんコンピュータサービス	コンピューター関連業務	
四国アライアンス証券	金融商品取引業務	
いよぎんデジタルソリューションズ	コンサルティング業務、アプリケーションの開発・販売・保守業務	

\* 銀行業高度化等会社 (商号: Shikokuブランド)

次に「経営管理機能の強化によるグループガバナンスの高度化」です。当社の中核子会社である伊予銀行は、2015年に地方銀行として初めて監査等委員会設置会社への移行を表明し執行と監督の分離を図るなど、当社グループとしては、これまでもガバナンス強化と迅速な意思決定に取り組んでまいりました。

今回の持株会社体制への移行によって、持株会社が銀行を含めたグループ会社を管理・監督するとともに、人財をはじめとした経営資源配分の最適化を図り、グループ各社が自社の業務により専念できる体制を整えました。今後は、グループとしての経営管理機能をさらに強化していくことを目指してまいります。

最後に「役員職員の意識・行動の変革によるグループシナジーの極大化」です。これまで、コンサルティングやソリューションといったお客さまへの価値提供活動においては、伊予銀行が起点となることが多く、グループ会社の主体性は必ずしも重視されていませんでした。今後もグループの中核企業である伊予銀行が各社のハブとなる機能を果たしていくことにはなりますが、総合的な価値提供力を向上させるためには、グループ横断的に知見やアイデアを結集したグループシナジーを発揮していくことが重要であると考えています。

従来までの銀行中心ではなく、それぞれの事業会社が新しい事業分野に挑戦し、お客さまの課題解決をサポートすることが、これから先は必要であると考えています。

そうした体制にすることでグループ各社の社員に意識の変化を起こし、「お客さまが悩まれている課題を解決することが、当社グループの仕事だ」という当事者意識が生まれる自律的



な企業風土を作っていきます。先述した、新設コンサルティング会社も、銀行の中堅社員の発案から生まれており、こうした意欲的な取組みが、今後も生まれてくるものと考えております。

## 強みは多様な産業構造と営業基盤

当社グループが地盤にする愛媛県の産業構造は、第一次産業から第三次産業までバランスの良いポートフォリオで構成されています。

南予地域では第一次産業が盛んであり、全国有数の柑橘類の産地となっています。また、タイ、ブリ、真珠等の海面養殖業でも全国トップクラスの生産量を誇ります。第二次産業では、東予地域を中心に造船や紙・パルプ産業、化学、一般機械など多彩な工業都市が連なっており、産業集積地間の連携により国際競争力の向上やサプライチェーンの強靭化を実現できる可能性を秘めています。また、中予地域には道後温泉や松山城に代表される観光業や商業・サービス業が中心であるほか、小型貫流ボイラや農業機械、削り節において高いシェアを誇る大手企業や、大手メーカーの工場などが立地しています。こうした地域産業の活力は当社グループの強みの源泉となっています。

また、これまで当社グループは、愛媛県を中心に瀬戸内圏域の産業発展に貢献するために営業基盤の構築を進めてまいりました。国内の営業拠点は13都府県に広域展開していますが、これは、地方銀行において第1位の店舗網です。また、海外も3か所(シンガポール・香港・上海)に拠点を有し、強固な営業基盤を確立しています。

営業基盤はエリアの広範のみならず、深度も重要です。私

は地域金融機関として、預貸金が信頼のバロメーターだと考えています。私たちは145年の長い歴史において大切な資金をお預かりし、適切な金融仲介を行い続けたことで、地域と深く固い関係を築いてきました。持株会社化後も伝統的な銀行業務である預貸金の増強に注力することで、お客さまとのリレーションを確固たるものとし、新たな領域での関係構築も深めていきます。

なお、信用調査会社が公表した「四国地区の企業がメインバンクとして認識している金融機関」の調査において、伊予銀行のシェアは 21.67%と前年に続き唯一20%を超え、トップとなっています。また、愛媛県内の預金シェアにおいては50%を超えており、地域の皆さまから圧倒的なご支持をいただいています。

## 前期はシップファイナンスと市場運用が業績に貢献

いよぎんホールディングスの2023年3月期の連結経常収益は1,729億54百万円、連結経常利益は424億15百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は278億99百万円となりました。持株会社制に移行して初めての決算となりましたので、単純比較はできませんが業績は堅調に推移しています。

業績を下支えている要因の一つとして、当社グループの特徴的な事業であるシップファイナンスがあります。愛媛県の今治市は海運業や造船業、船用産業など、船舶に関連する企業が集積している海事都市です。日本の輸出入の99.5%が船舶を利用していますので、貿易立国日本として船舶は欠かすことはできません。グローバルにみると、人口増加が続いていることから海事関連は成長産業であると捉え、これからの適切かつ果敢なリスクテイクでこういった地場産業をサポートしていきます。

堅調な業績を支えているもう一つの要因が市場運用です。従来から当社グループでは、ポートフォリオのバランスを意識した市場運用を徹底しています。前期も海外金利が上昇する中で機動的に相場動向を捉えた入替売買を進め、国債等債券売却益を確保しつつ、ポートフォリオの収益性向上を図っております。

一方、収益面での課題として、非金利収益はさらなる増強の余地があると考えています。当社グループにおきましては、顧客体験価値(CX)に基づく営業体制の構築を志向しており、預貸金をはじめとしたお取引のあるお客さまのニーズや経営課題を適切に把握し、これまで以上に価値提供を図っていくことで、非金利収益の増強を目指していきたくと考えています。



# Top commitment

## グループ経営の根幹 「DHDモデル」の深化・進化

長期ビジョン「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」の実現を目指すうえで根幹に位置づけているのが「DHDモデルの深化・進化(しんか)」です。DHD(デジタル・ヒューマン・デジタル)とは、D(デジタルタッチポイント)の活用によって、お客さまとのシームレスな接点や継続的につながる仕組みを創り出し、H(ヒューマンコンサルティング)を通じて、人ならではの温かみがあるお客さま本位の提案を行い、さらにD(デジタルオペレーション)によって様々な手続きのペーパーレス化や処理時間の短縮、来店不要で手続きを完了できるというサービスモデルのことで、このDHDモデルは目的ではなく、あくまでもCXを高めるための手段として「新事業の創出」および「既存事業の見直し」の両輪と位置付けています。提供を開始しているデジタルサービスの一部は当初思い描いていた成果を得られていないものもあり、将来を見据えた先行投資が必要である一方、ROIを意識した深い検討も必要です。これからも試行錯誤を繰り返し、DHDモデルをさらに深化・進化させ、グループ一丸となってビジネスモデルの変革に取り組むことで持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。

## 人財を最大限に生かすためのデジタル

DHDモデルは、「日本一手続きが簡単な銀行になろう」というシンプルなコンセプトからスタートしました。お客さまの利便性向上や事務フローの負荷軽減といったデジタルの視点に注目されることが多いのですが、間にある「H:ヒューマン」すなわち人財が重要なポイントとなります。デジタル化を進めることで捻出された人・時間を収益力の強化に資する業務にシフトさせ、「人が果たすべき役割を高める」ことで人財力を磨きをかけていきたいと考えています。

資金調達や資産運用、事業承継・相続対策などお客さま一人ひとりの課題を解決するため、人ならではのコンサルティング提案に注力しています。足もとでは、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者さま向けの融資制度「伴走支援型特別保証制度」等をご案内し、お客さまとともに経営の立て直しに向けた取組みを積極的に行っています。また、多様化する相続ニーズに対して、豊富な生命保険商品ラインアップに加え、遺言作成支援、民事信託および遺産整理業務など幅広いサービスを提供し、お客さまの想いに寄り添ったコンサルティングを実践することで、契約件数が大きく増加するなど

一定の成果が表れています。

このDHDモデルを進めた結果として、時間外労働の削減にもつながっています。かつて銀行は残業の多い業種として有名でしたが、デジタル化によって働き方改革も着実に進展しています。

## 「キャリアフィールド」を導入、専門的かつ多様な人財を育成

「DHDモデルの深化・進化」において、デジタルと同等、もしくはそれ以上にヒューマンが大切なポジションを担うことは既に述べてきたとおりです。ヒューマンの部分で、私たちがいかに付加価値を上げることができるかが問われています。

近年、人的資本経営が注目されていますが、当社グループでは以前から「人財育成に過剰投資はない」との認識のもと、人財力こそが最大の競争力の源泉であると考え、高い専門性と多様なスキルを有する人財の育成に努めてきました。

昨年10月、6年ぶりに人事制度を大きく改定し、社員が得意分野や専門分野をさらに高めつつ成長するための仕組みとして、「キャリアフィールド」という概念を導入しました。多様化する社会の中で「専門性を高めた共創人財」と、より高度な知識やスキルを備えた「領域ごとの専門人財」の育成を目指していきます。

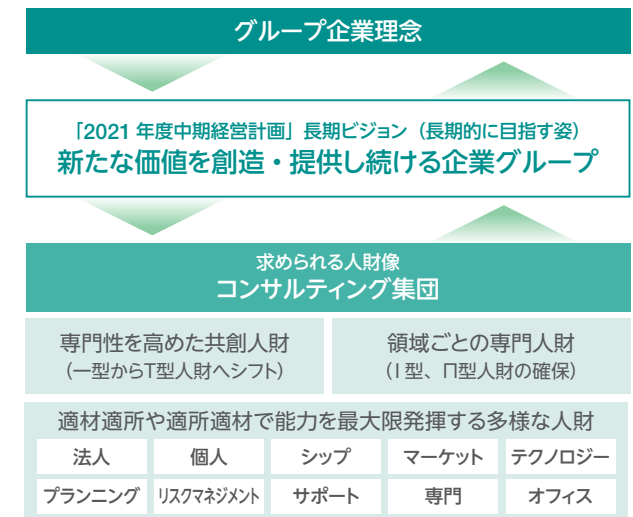
これまでのゼネラリストの育成から、より得意分野をもつ人財の育成へと方針を転換するため、「法人」「個人」「シップ」「マーケット」「テクノロジー」「プランニング」「リスクマネジメント」「サポート」の8つに細分化したフィールドを整備しました。社員がどのフィールドでキャリアを積んでいきたいのかを早い



段階で認識し、自ら選択したフィールドで能力を自律的に高めていく、いわゆるキャリア自律を目指しています。

様々な職務経験は前提としながらも、8つのフィールドのひとつに秀でた能力を持つ「T型人財」や2つの専門分野がある「Π型人財」、あるいは超専門的な人財である「I型人財」も必要だと考えます。TでもΠでもIでも、こうした人財を育成することが、人財の多様性に繋がります。

デジタルやテクノロジーの分野を例にあげますと、地方銀行グループの多くは基幹系システムにおいて共同運用や外部委託を行っています。当社グループはシステムの開発・運用スキルを持つ人財を約240名有しており、グループ内で自走できております。グループ内でこれほどの人財を確保している例は少なく、当社グループの強みとなっています。しかし、DHDモデルをさらに深化・進化させていくためには「デジタル」だけではなく「ビジネス」の視点も兼ね備えた「デジタルビジネス人財」が必要不可欠となります。そのために様々な研修や短期トレーニー、OJTや出向機会などを活用して高度人財の育成を順次進めていきます。



## 次期中期経営計画は、 サステナビリティをベースに

当社グループは「潤いと活力ある地域の明日を創る」を存在意義とするグループ企業理念を掲げていますが、この考え方は常に私たちの行動の根底にあり、今後も変わる事のない不変的なものです。

一方で、私たちを取り巻く環境は、変化が速くかつ激しく、その変化に適応し、地域やお客さまのご期待にお応えし続け、当社グループが今後もサステナブルに存続し続けるためには、

ビジネスモデルを深化・進化し続けることが必要と考えています。

そのために認識しておかなければならない点は、企業価値を構成する要素です。近年は短期的な財務指標から中長期的な非財務指標へとシフトし、グローバルに競争ルールが変化してきており、様々な地域の課題解決を通じて社会価値と経済価値を高めることが求められています。つまり、当社のみならず地域にも「稼ぐ力」を持続的に創出することが私たちの担う役割であると考えています。

そうした観点を踏まえ、持株会社として初めてとなる2024年度からの次期中期経営計画は、よりグループ会社を意識した計画にしたいと考えており、当期は下地作りの意味でも重要な1年になると認識しています。「人的資本」の考え方も含めて、様々な社会課題のうち当社グループの価値創造に大きく影響する重要項目(マテリアリティ)を特定したうえで、社会課題の解決と当社グループの「稼ぐ力」を高めることが両立していくよう、サステナビリティをベースに据えた経営計画を立案していきたいと考えています。

また、昨今のPBRに関する議論については重要な課題であると認識していますが、これまで申し上げた基本的な考え方のもと、地域のため、当社自身のために将来の成長モデルを描く中で、リスクテイクのための資本バッファ、成長に向けた投資などによるROEの改善、投資家の皆さまへの適切な還元、この3つのバランスの最適化を図りつつ、投資家の皆さまと積極的にコミュニケーションしていきたいと考えています。

## 常にチャレンジを続ける

私は、従来から事あるごとに「自我作古」(我より古を作す)を自身の信条であると申し上げてきました。これは、前人未踏の分野に果敢に挑戦し、困難や試練を克服して新たな未来を創造する精神であり、伊予銀行の頭取就任以前から自身のキャリアにおいて大切にしています。また、「現状維持は衰退」であり、将来のために必要なことは前例がなくてもチャレンジすべきだと考えています。一般事業会社が金融業に進出している中で、銀行では新しいことにチャレンジし難い面があります。先般の銀行法改正により各種規制が緩和されたことで、地域社会が必要とすることや不足している部分に、より挑戦しやすくなりました。

私たちはこれからも新たな価値を地域社会に提供するとともに、株主および投資家の皆さまへの還元にも努めてまいります。今後とも当社グループに対して、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



# 特集 人的資本経営

## 人事企画部長メッセージ

2023年3月に人事企画部長に就任しました杉野です。当社グループが「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」として持続的な成長を続けるための人財戦略に関する私の考えについて、社内外のステークホルダーの皆さまと共有したいと思います。



人事企画部長 杉野 里佳

### 人事企画部長兼健康経営推進室長 杉野 里佳(略歴)

- 1995年 4月 伊予銀行入行
- 2008年 1月 育児休業
- 2010年 9月 育児休業
- 2018年 4月 四国アライアンス証券 経営企画部次長
- 2020年 6月 伊予銀行 営業戦略部(現ビジネスマーケティング部)課長
- 2021年 8月 伊予銀行 人事部次長
- 2022年 10月 当社 人事企画部次長  
兼伊予銀行 人事部次長
- 2023年 3月 当社 人事企画部長兼健康経営推進室長  
兼伊予銀行 人事部次長  
兼ダイバーシティ推進室長  
兼健康経営推進室長(現在に至る)

## Well-Beingの実現による企業価値向上

当社グループの競争優位の源泉でありその中核をなす資本は人財です。近年注目されている「人的資本経営」とは、人財を「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営の在り方ですが、人財の価値を最大限に引き出すためには、従業員自身が身体的、精神的、社会的にも良好な状態、すなわちWell-Beingであることが不可欠です。そのため、各種人財戦略への取り組みにより、グループ全従業員の5つのWell-Being[Career/Social/Financial/Physical/Community]の実現を目指すことで、人的資本を強化し、企業価値の向上につながるという好循環を生み出したいと考えています。

## 従業員のキャリア自律

我々の置かれている金融業界においては、お客さまのニーズの多様化・複雑化に合わせて、お客さまに求められるサービスが金融・非金融の垣根を越えて拡大し、またそれぞれの業務の専門性も高まっています。そうした背景を踏まえ、2022年10月に人事制度を改定し、「専門性を高めた共創人財」と「領域ごとの専門人財」をグループに展開させていくこととされていますが、この新人事制度をグループ内に浸透させ、適切に運用することが最優先課題であると考えています。

新人事制度においては、「キャリアフィールド」という新たな概念を導入し、自ら選択したフィールドの能力・スキルを自律的に高めていくという「キャリア自律」を目的のひとつとしています。従業員の「キャリア自律」をサポートするためにも、キャリアフィールドごとの研修体系の整備や自律的に学べる環境の整備など、「人財育成に過剰投資はない」との基本理念のもと積極的に人財育成投資を行っていきたくと考えています。そして、各種育成施策の実施により育成した人財を適材適所・適所適材で能力を最大限発揮できるよう最適な人員配置を実現し、従業員のCareer Well-Beingを高めていきたくと考えています。

## エンゲージメント向上に向けた環境整備

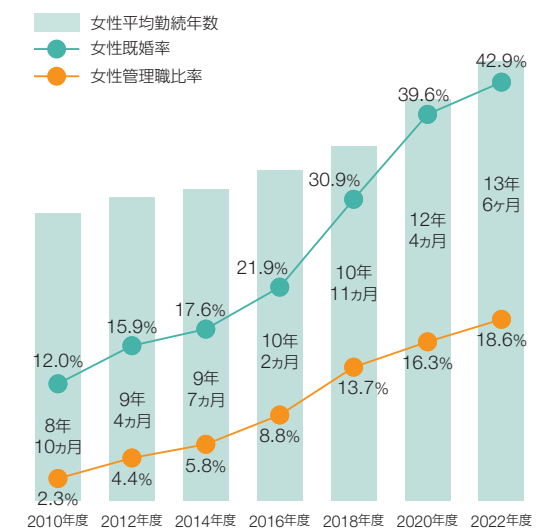
人財が最大限能力を発揮するためには、エンゲージメント高く働くことができる社内環境の整備も不可欠です。そのため、「働き方改革」、「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)」、「健康経営」を中心とした社内環境の整備にも積極的に取り組み、これらの取り組みを通して、従業員のWell-Beingの実現を目指していきたくと考えています。

## 「本物」の女性活躍を実現する

近年、積極的に両立支援制度を中心とした環境整備を進めた結果、10年ほど前は10%程度であった女性の既婚率は、足元では40%以上にまで上昇しています。また10年を下回っていた女性の平均勤続年数も13年を超える水準にまで長期化しており、女性が就業継続可能な環境は整ってきています。

女性管理職比率も5%未満であった10年前から比べると着実に上昇していますが、依然18.6%(2023年3月末)と水準としてはまだまだ低く、もう一段ギアを上げて、女性のキャリア形成の後押しを行い、本来の意味での「女性活躍」の推進に取り組んでいきたくと考えています。

そのためにも、私自身が女性であることも最大限活かし、アンコンシャス・バイアスを乗り越え、これまで以上に多様な個性を認め合い、相互理解を深める組織風土の醸成を行い、「本物」の女性活躍、そしてDE&Iを実現していきます。



## 「D&I」から「DE&I」へ

これまでも女性活躍推進を中心としてD&Iに取り組んできましたが、多様な従業員一人ひとりの個性に応じて、誰もがチャレンジできる機会を得られ、その機会を十分に活かすことのできる組織にしたいとの思いから、より「Equity(公平性)」という概念を明確化するため、2023年5月にDE&I宣言を実施しました。今後は、DE&I宣言に基づき各種DE&I施策を展開し、当社グループが「働きやすい会社」「働きたい会社」そして「地域の未来づくりに貢献し、ともに成長する会社」となることを目指していきます。

## いよぎんグループDE&I宣言

私たちは、従業員一人ひとりが個性あふれる能力を最大限発揮できる職場とするために、DE&Iをより一層推進し、「働きやすい会社」「働きたい会社」「地域の未来づくりに貢献し、ともに成長する会社」を目指しています。

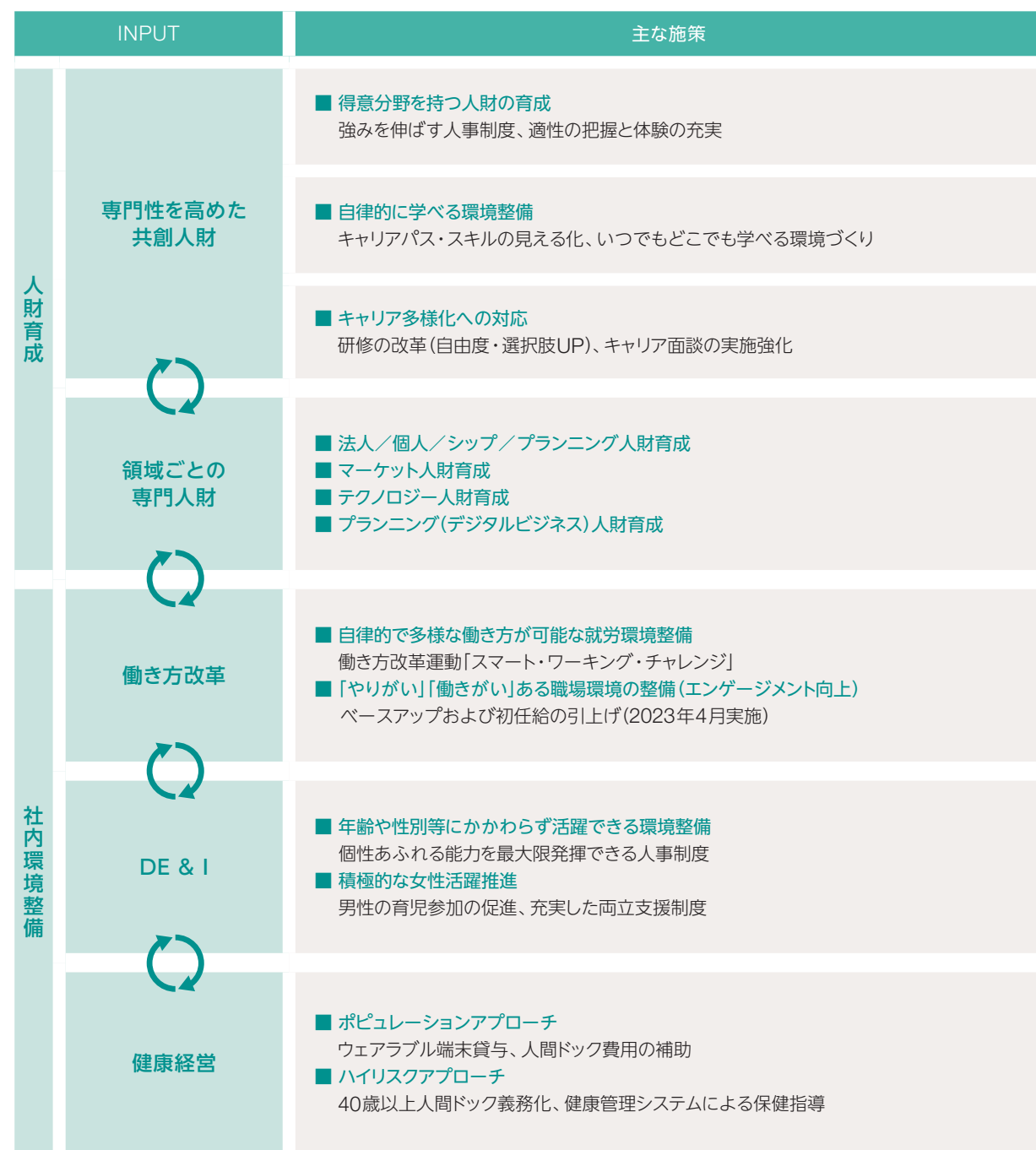
- Diversity** 私たちは、性別や年齢、国籍、障がいの有無、SOGIE、ライフコース、健康状態、働き方、生き方、考え方等、多様な個性を認め合い、相互理解を深めます。
- Equity** 私たちは、従業員一人ひとりの個性に応じて、誰もがチャレンジできる機会を得られ、その機会を十分に活かせるよう、公平性を追求します。
- Inclusion** 私たちは、従業員一人ひとりが強みを作り活躍することができる、心理的安全性の高い職場を実現します。



# 特集 人的資本経営

当社グループでは、人財を競争優位の源泉の一つと位置付け、全ての従業員の5つのWell-Being (Career、Social、Financial、Physical、Community) 実現を目指し、人財育成および社内環境整備に取り組んでいます。

## 人的資本経営の全体像およびKPI



## いよぎんグループWell-Being

Better Work, Better Life. より良い人生のために、より良い仕事を。

KPI	2022年度実績	2023年度目標	OUTCOME
人財育成・投資額(従業員1人当り研修関連費用)	189千円	180千円以上	Career Well-Being
人財育成・研修時間(従業員1人当り研修時間)	52.6時間	50時間以上	
公募制度による配属者数	13人	15人以上	
[ITパスポート]資格保有者数	674人	750人以上	Social Well-Being
キャリア採用者数	12人	15人以上	
[高度資格]保有者数	540人	570人以上	Financial Well-Being
時間外労働時間数	4.2時間	5時間以下	
有給休暇取得率	79.6%	75%以上	
エンゲージメントスコア(wevox)	70	72以上	Physical Well-Being
企業型確定拠出年金活用率	77.5%	80%以上	
女性管理職比率	18.6%	20%以上	Community Well-Being
女性平均勤続年数	13年6ヵ月	15年以上	
男性育児休業等取得率	139.0%	100%以上	
障がい者雇用率	2.28%	2.3%以上	
身体的指標(肥満・血圧・血中脂質・血糖値)	35.8%	35%以下	
心理的指標(ストレスチェック)	81	75以下	
就業上の指標(アブゼンティーズム)	1.8日	1.5日以下	
就業上の指標(プレゼンティーズム)	21%	15%以下	

# 特集 人的資本経営

## 人財育成に関する基本方針

私たちは、「お客さま起点」を基本的な考え方とし、「専門性を高めた共創人財」や「領域ごとの専門人財」といった多様な人財が、各々の強みをつくり、得意分野を伸ばし、適材適所や適所適材で能力を最大限発揮することで、多様な価値を創造・提供できるコンサルティング集団となることを目指し、人財育成に取り組んでいます。

### 専門性を高めた共創人財(ベーススキルアップ)

Career

「ベーススキル」には、常識・モラル・一般的なマナーから、各種ビジネススキルや金融・ITリテラシー、より多くの職員に求められる法人・個人業務の基礎知識やスキル等があります。職員がそれぞれの強みをつくり、得意分野を伸ばし、全員がコンサルティング集団となるための「ベーススキル」を向上させるために、①得意分野を持つ人財の育成、②自律的に学ぶ環境の整備、③キャリアの多様化への対応、を主な柱とし、人事制度の改定や専門部署とも連携した各種施策を進めています。

2022年10月に実施した人事制度改定では、職員がより自律的に得意分野を伸ばしていくことや専門スキルを向上させていくため、「法人」「個人」「シipp」「マーケット」「テクノロジー」「プランニング」「リスクマネジメント」「サポート」の8つの「キャリアフィールド」を整備しました。また、様々な挑戦や体験機会を提供する各種研修制度の拡充や、オンライン等も活用した多様な学び方や自己啓発手段の拡充、外部派遣等を通じて職員の更なる成長を支援しています。

KPI	補足	目標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
人財育成・投資額	従業員1人当り研修関連費用※1	180千円	227千円	174千円	200千円	189千円
人財育成・研修時間	従業員1人当り研修時間※2	50時間	47.2時間	46.3時間	56.1時間	52.6時間
公募制度による配属者数		15人	15人	22人	18人	13人
「ITパスポート」資格保有者数		750人	276人	420人	540人	674人

※1 対象：伊予銀行単体の従業員  
研修会の会場費(光熱費・維持費等を含む)、外部講師費用、教材費、外部機関への派遣費用、研修関連のシステム費用、公的資格取得奨励金、研修旅費、学費、研修参加者の人件費相当額、研修目的の外部出向者の人件費相当額等(自主参加の休日セミナー、各所管部が主催する勉強会等は除く)  
※2 対象：伊予銀行単体の従業員  
研修目的の外部出向者も含む(自主参加の休日セミナー、各所管部が主催する勉強会、従業員が自主的に参加した研修やセミナー等は除く)

管理項目	2023年度目標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
キャリアフィールド希望合致率※1	90%以上	-	-	-	95.3%
短期トレーニー研修会受講者数※2	50人以上	15人	23人	37人	50人
社内研修会受講者数	3,000人以上	2,565人	2,223人	3,069人	2,843人
外部研修(短期)派遣者数	100人以上	83人	21人	77人	98人
外部研修(長期・出向)派遣者数	15人以上	19人	15人	21人	14人
デジタルビジネス人財(スターター)※3	136人以上	-	-	24人	80人

※1 「①現在の職務におけるCF」と「②従業員が希望するCF(第2希望まで)」との合致率(=②/①)  
※2 短期トレーニー研修会(資金証券部、国際部、法人コンサルティング部、デジタル人財(ICT戦略室・ビジネスマーケティング部・個人コンサルティング部)、シippファイナンス部、システム部、地域創生部、四国アライアンス証券)の年度別受講者数  
※3 「デジタルビジネス基礎研修会」「デジタルビジネス短期トレーニー研修会」の受講者数累計

### 領域ごとの専門人財(専門スキルアップ)

Career

「専門スキル」は、高度な専門知識・スキルが必要となる分野・人財を、「法人/個人/シipp/プランニング人財」「マーケット人財」「テクノロジー人財」「プランニング人財(デジタルビジネス人財)」の4分野とし、各施策に取り組んでいます。

本部の専門部署を中心とした育成や、当社グループ外も含む専門機関への派遣等も実施することで専門スキルの向上を図るとともに、各分野における「高度資格」を定めて職員の自律的な学びと資格取得を推進し、お客さまへより高度かつ多様な価値を提供できる人財を育成しています。

また、2022年10月の人事制度改定により新設した「専門職コース」も活用し、銀行業務以外の分野においてもより専門的な知識・経験を有する人財の登用や、外部からのキャリア採用についても積極的に取り組んでいく方針です。

KPI	補足	目標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
キャリア採用者数	グループ全体のキャリア採用者数(再雇用・登用含む)	15人	23人	14人	12人	12人
「高度資格」保有者数	昇格試験における加対象資格保有者数※	570人	416人	466人	504人	540人

※ 司法試験(弁護士)、公認会計士、税理士、司法書士、不動産鑑定士、MBA、中小企業診断士、土地家屋調査士、1級FP技能士、CFP、日商簿記検定1級、医療経営士1級・2級、シニアPB、通関士、AIBA認定貿易アドバイザー、社会保険労務士、介護福祉経営士1級、農業経営上級アドバイザー、弁理士、TOEIC700以上、実用英語検定準1級以上、中国語検定1級、1級建築士、証券アナリスト、国際公認投資アナリスト、ITストラテジスト、システムアーキテクト、プロジェクトマネージャ、ネットワークスペシャリスト、データベーススペシャリスト、エンベデッドシステムスペシャリスト、ITサービスマネージャ、システム監査技術者、情報処理安全確保支援士、統計検定1級、1級ウェブデザイン技能士、金融内部監査士、CIA

管理項目	2023年度目標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
デジタルビジネス人財(実働人財)※1	-	-	-	-	40人
「高度資格」保有者数	570人	416人	466人	504人	540人
うち法人/個人/シipp/プランニング人財※2	-	330人	377人	409人	434人
うちマーケット人財※3	-	70人	74人	79人	83人
うちテクノロジー/プランニング(デジタルビジネス)人財※4	-	16人	15人	16人	23人

※1 「デジタルビジネス実践研修会」の受講者数累計  
※2 「高度資格」のうち、司法試験(弁護士)、公認会計士、税理士、司法書士、不動産鑑定士、MBA、中小企業診断士、土地家屋調査士、1級FP技能士、CFP、日商簿記検定1級、医療経営士1級・2級、シニアPB、通関士、AIBA認定貿易アドバイザー、社会保険労務士、介護福祉経営士1級、農業経営上級アドバイザー、弁理士、TOEIC700以上、実用英語検定準1級以上、中国語検定1級、1級建築士、金融内部監査士、CIAの資格保有者数  
※3 「高度資格」のうち、証券アナリスト、国際公認投資アナリストの資格保有者数  
※4 「高度資格」のうち、ITストラテジスト、システムアーキテクト、プロジェクトマネージャ、ネットワークスペシャリスト、データベーススペシャリスト、エンベデッドシステムスペシャリスト、ITサービスマネージャ、システム監査技術者、情報処理安全確保支援士、統計検定1級、1級ウェブデザイン技能士の資格保有者数

人財育成に関する取組みについては、当社ホームページにも掲載しています。  
<https://www.iyogin-hd.co.jp/sustainability/human-capital/employee-development/>





# 特集 人的資本経営

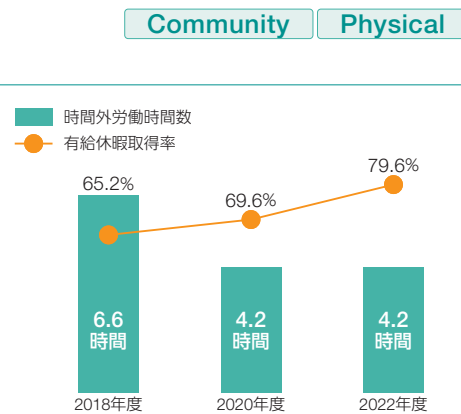
## 社内環境整備に関する基本方針

私たちは、「専門的かつ多様な人財」がエンゲージメント高く働けるよう、「働き方改革」「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)」「健康経営」の取組みを中心として社内環境の整備に取り組んでいます。

### 《働き方改革》

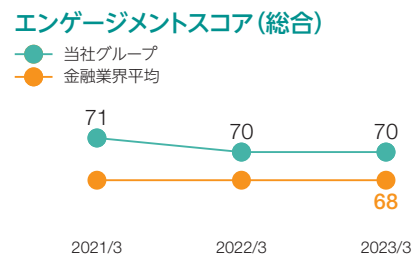
#### 自律的で多様な働き方が可能な就労環境整備

全社的な働き方改革運動「スマート・ワーキング・チャレンジ」として、「マネジメント改革」、「意識改革」、「業務改革」および「能力開発」に取り組み、インプット(労働投入)の効率化を図っています。また、インプットの効率化にあわせて、従業員一人ひとりのエンゲージメントを高めることで、アウトプット(付加価値)を最大化すべく、「完全フレックスタイム制度」や「在宅勤務制度」、「ビジネスカジュアル」、「副業制度」などの自律的で多様な働き方を促進するための諸制度を導入し、従業員が「働きやすく」「働きがいある」職場環境の整備に努めています。



#### 「やりがい」「働きがい」ある職場環境の整備

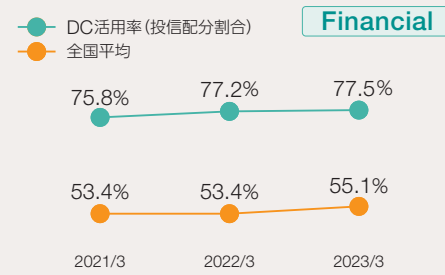
また、グループ一体で取り組んでいるCX向上のためにも従業員エンゲージメントの向上が重要であり、伊予銀行ではエンゲージメント計測ツール「wevox(ウィボックス)」を用いたエンゲージメントサーベイを毎月全従業員を対象に実施し、職場毎のエンゲージメントの状態を可視化、分析しています。その結果をもとに、エンゲージメント向上に向けたPDCAサイクルを回すことで、組織力向上や業績向上につなげていきたいと考えています。



#### 従業員のFinancial Well-Being実現に向けて

当社グループでは、価値創造の源泉である従業員自身のFinancial Well-Beingの実現をサポートするため、確定拠出年金(DC)や確定給付年金(DB)、持株会等の福利厚生制度の充実など、従業員の資産形成支援の取組みも強化しています。

2023年4月には、物価上昇等の社会情勢を鑑み、1995年以来28年ぶりにベースアップを実施し、ベースアップの実施に合わせて初任給の引き上げを行いました。



### 《DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)》

#### 年齢や性別等にかかわらず活躍できる環境整備

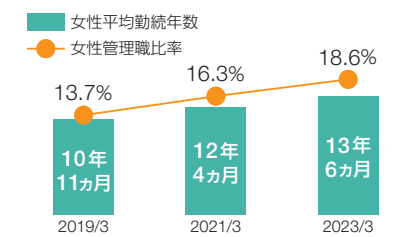
従業員の多様な価値観を尊重し、個性あふれる能力を最大限発揮できるよう2022年10月に人事制度を改定しました。

- 総合職と特定総合職を新総合職に統合  
→ コースや性別等にかかわらず活躍できる環境を整備
- 中途退職者再雇用制度を見直し、離職期間等の要件を撤廃するとともに、退職後に直接行員としてカムバック可能に
- 新総合職の転居転勤有無を選択可能に  
→ キャリアダウンすることなく、仕事と家庭を両立しやすい制度へ
- 多様な採用手段を確保するためリファラル(紹介)採用制度を導入
- 再雇用期限を65歳から70歳へ延長  
→ 生きがい・働きがいとシニア層の更なる活躍機会を創出



### 積極的な女性活躍推進

当社グループの役職員の半数以上は女性であり、DE&I推進の大きな柱として女性活躍推進に取り組んでいます。女性が働きやすい会社であるためには、男性の積極的な育児参加が重要であり、男性の育児休業取得を推奨しており、2016年度以降、男女ともに育児休業取得率は100%を達成しています。また、女性の就業継続やキャリア形成支援のため、事業所内保育所「いよぎんぎざらんど」を設置し、企業の社会的責任として次世代を担うこともが健やかに育つ環境を整備するとともに、働きながら子育てをする従業員をサポートしています。これらの取組みにより、伊予銀行は女性活躍推進法に基づく優良認定マーク「えるぼし(三つ星)」や次世代育児支援対策推進法に基づく認定マーク「プラチナくるみん」の認定を取得しています。



### 障がい者の雇用促進

障がい者の雇用促進を目的として特例子会社「株式会社いよぎんChallenge & Smile」を設立しています。地域の事業者と協力したグッズ開発や道の駅・イベント等での販売、伝統産業の継承など様々な取組みを行っており、障がい者が地域とともに生き活きと働ける職場を目指しています。



### 《健康経営》

企業の持続的成長を支えるのは従業員であるとの認識のもと、従業員の心と体の健康の維持、増進に取り組むとともに、従業員の健康意識を高め、自発的な健康活動を積極的にサポートしています。「ポピュレーションアプローチ」と「ハイリスクアプローチ」を健康経営の両輪として実施していますが、「ポピュレーションアプローチ」としては、全従業員を対象としたウェアラブル端末の貸与や人間ドック費用の補助、働きやすい職場環境の整備等、「ハイリスクアプローチ」としては、40歳以上の人間ドック受診義務化や健康管理システムを利用した保健指導等を実施し、アブセンティズム、プレゼンティズムの改善に取り組んでいます。これらの取組みにより、伊予銀行は「健康経営優良法人2023～ホワイト500～」の認定を取得しています。

#### Physical

管理項目	2023年度目標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	
生活習慣の改善	睡眠	24%以下	27.1%	23.4%	24.3%	23.6%
	食事	15%以下	14.6%	15.5%	16.9%	17.7%
	運動習慣	73%以下	76.0%	76.6%	75.3%	74.9%
	飲酒	3%以下	3.3%	3.5%	3.1%	3.3%
	保健指導実施率	95%以上	100%	100%	95.0%	98.2%
	特定保健指導実施率	36%以上	30.0%	31.4%	35.2%	35.5%
各種受診率等の向上	ウォーキングイベント参加率	20%以上	-	22.2%	17.5%	14.6%
	定期健康診断受診率	100%	100%	100%	100%	100%
	人間ドック受診率	70%以上	53.6%	62.3%	65.8%	70.0%
	精密検査受診率	85%以上	89.0%	80.6%	79.3%	78.4%
	ストレスチェック回答率	96%以上	94.6%	94.0%	94.7%	95.4%
	高ストレス者率	4%以下	-	5.4%	5.1%	5.6%
労働災害の防止	wevox回答率	80%以上	-	-	65.1%	70.7%
	wevox所属長閲覧率	50%以上	-	-	49.2%	53.7%
	超過労働時間数70時間超の人数	20人以下	21人	34人	18人	23人
保健・面接指導実施率	100%	100%	100%	100%	100%	



社内環境整備に関する取組みについては、当社ホームページにも掲載しています。  
<https://www.iyogin-hd.co.jp/sustainability/human-capital/work-environment/>





# 財務担当役員メッセージ



代表取締役専務執行役員  
長田 浩

## 2021年度中期経営計画の進捗状況

2021年度中期経営計画にて掲げております主要計数計画は、2022年度において、当社グループの基盤となる瀬戸内圏域を中心とした貸出金残高の増強による資金利益の増加により、連結コア業務粗利益は895億円を計上し、引き続き高水準を確保しております。また、高水準のコア業務粗利益の確保に加え、信用コストの減少を主因として、親会社株主に帰属する当期純利益は278億円と、過去最高益を計上することができました。その結果、株主資本ベースの連結ROEは5.4%、連結コアOHRは58.8%と、いずれも良好な水準となっております。

また、連結普通株式等Tier1比率は、15%となり、継続的な資本の蓄積に加え、お取引先の業況改善やポートフォリオコントロールによるリスクアセットの抑制により、前年度比で上昇いたしました。グループ会社コア業務粗利益については82億円となり、証券部門での仕組債販売基準見直しによる大幅な販売抑制により、前年度比で減少しておりますが、持株会社化によるグループシナジーを最大化し、グループ一体でのコンサルティング力強化を図ることで、2023年度における計画の達成を目指してまいります。

項目	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標
連結コア業務粗利益	904億円	<b>895億円</b>	<b>860億円</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	264億円	<b>278億円</b>	<b>230億円</b>
連結ROE(株主資本ベース)	5.34%	<b>5.40%</b>	<b>4.0%以上</b>
連結コアOHR	57.05%	<b>58.80%</b>	<b>60.0%程度</b>
連結普通株式等 Tier1比率	14.28%	<b>15.00%</b>	<b>15.0%程度</b>
グループ会社(除く銀行)コア業務粗利益	84億円	<b>82億円</b>	<b>90億円</b>

※グループ会社(除く銀行)コア業務粗利益:連結相殺前における銀行を除くグループ会社のコア業務粗利益の合計額

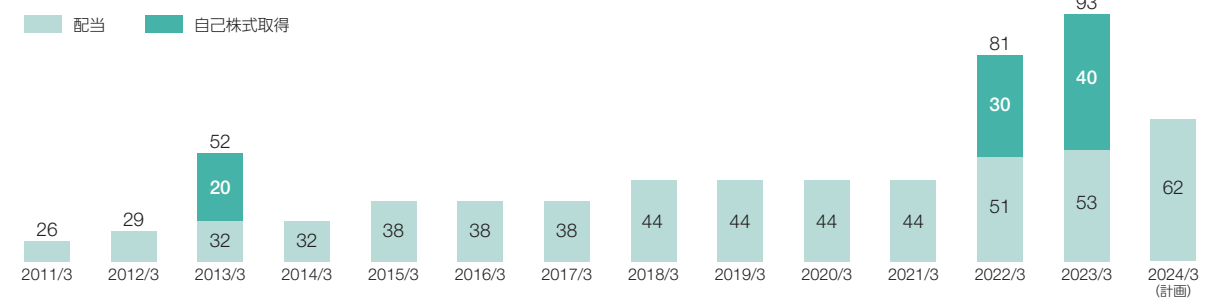
## 資本政策、株主還元

資本政策においては、地域経済を支える企業グループとして、十分な健全性を維持するためのリスク管理・資本の蓄積を重視した上で、長期的な株主利益最大化に向けた還元強化を図っていく方針としております。

健全性の確保の観点として、当社グループは、シッフファイナンスや有価証券運用等において特徴的なポートフォリオを有しており、当社の高い採算性を牽引している反面、市場環境に大きく左右されることから、これらのポートフォリオにストレスをかけても一定の自己資本を維持できることが、当社グループにとって重要になります。そのため、これらのポートフォリオに対してフォワードルッキングの視点を取り入れたストレステストを実施し、当社グループが確保すべき所要資本水準を算定することで、連結普通株式等Tier1比率において安定的に15%を維持するという目標を見定めております。

株主還元については、これら資本のバランスの中で自己資本の充実を図りつつ、安定的な配当を継続することを基本方針としております。その中でも、株主様のご期待には最大限お応えしていきたいと考えており、2022年度において、配当は持株会社化の記念配当を含め、前年度比1円増配し、1株当たり17円(うち中間配当金8円)の配当を実施するとともに、2022年5月に30億円、2023年2月には40億円を上限とする自己株式取得を決定致しました。

### 配当・株主還元額実績(億円)



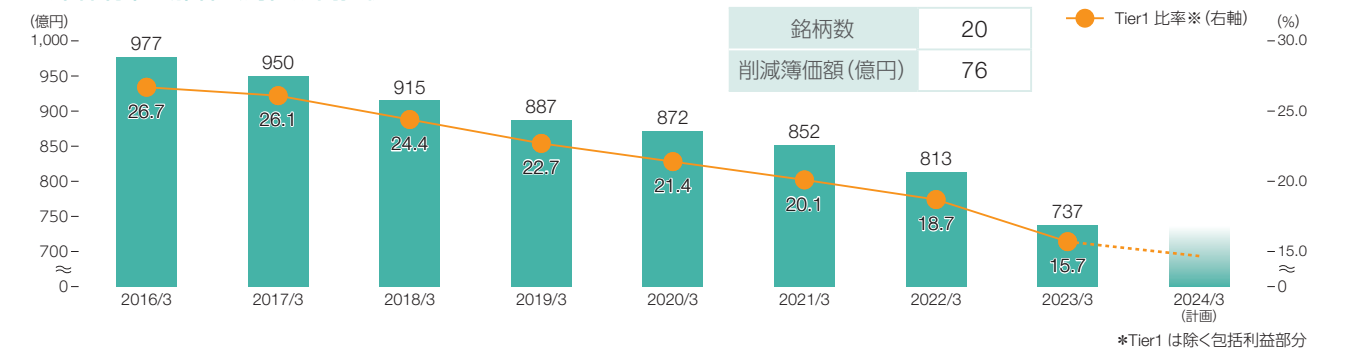
## 政策保有株式に関する方針

当社グループは、相手企業との取引関係あるいは協力関係の維持・強化など政策目的で株式を保有する場合には、リスク・リターンバランスを十分に分析し、適切な運用に努めています。

政策保有株式については、「投資面」および「政策面」から合理性の検証を行っており、「投資面」については株式および預貸金取引等から算出したRORAがCAPMや配当成長モデルによる株主資本コスト等に見合うか否かで評価し、「政策面」については当初取組み時に期待していたとおり取引拡大が図られているか否か等で評価しています。

当社の中核子会社である伊予銀行においては、年に1回以上、全ての株式について個社別に合理性の検証結果を取締役に付議しており(直近:2023年5月)、合理性に乏しいと判断される先については取引条件の改善交渉等を行い、改善が図られないようであれば取引先企業の十分な理解を得たうえで売却を進めていきます。

### 政策保有(上場)株式簿価残高推移



### 2022年度削減実績

銘柄数	20
削減簿価額(億円)	76

● Tier1比率※(右軸) (%)

\*Tier1は除く包括利益部分



# 長期的に目指す姿 (長期ビジョン)

## 長期ビジョン

当社グループを取り巻く経営環境は、人口減少と高齢化、経済の成熟化に伴う社会・経済の構造変化、それにデジタル化という不可逆的な変化の中にあり、更には、規制緩和やサステナビリティ等への対応も問われています。

このような経営環境の認識を踏まえ、現在の「グループ中期経営計画」の前身である2021年度中期経営計画の開始にあたり、地域やお客さまに必要とされる価値を創出し的確に届けていくため、グループ一体でのコンサルティング力を強化するとともに、新たなビジネス領域へ積極的に挑戦していくことを目指し、「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」を長期ビジョンとして掲げています。

経営環境の変化に適応しながら、当社グループとしてのビジネスモデル変革に取り組んでいくことで、地域やお客さまの課題解決に努め、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

### 当社グループ

#### 長期ビジョン 「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」

##### 新たな価値を創造・提供し続ける

- グループ一体でのコンサルティング力の強化
- ビジネス領域の拡大に向けた他業連携の充実

##### 企業グループ

- 中核事業と親和性が高く、社会やお客さまの課題解決につながるビジネス領域への積極的な挑戦

##### 持株会社体制移行の目的

- 規制緩和を踏まえた事業領域の拡大
- 経営管理機能の強化によるグループガバナンスの高度化
- 役職員の意識・行動の変革によるグループシナジーの極大化

#### 伊予銀行グループ 2021年度中期経営計画

#### グループ中期経営計画

##### グループ 企業理念

- 存在意義** 潤いと活力ある地域の明日を創る
- 経営姿勢** 最適のサービスで信頼に応える
- 行動規範** 感謝の心でベストをつくす

##### 行動指針

1. 基本的に忠実に、クイックレスポンスする
2. グローバルな視野で、地域に根ざして活動する
3. 変化を鋭くとらえ、柔軟に、積極的に対応する
4. より高い目標にチャレンジし、自分を磨く
5. 健全な心と体で、明朗な職場をつくる

## 長期ビジョンの先にある将来イメージ

当社グループは、デジタル技術を活用して、お客さまとの接点を拡大し事務手続を徹底的に効率化することで、お客さま対応に専念するという「DHDモデル」の構築を進めています。

長期ビジョンの実現に向けたビジネスモデルとしての「DHDモデルの深化・進化」は、デジタル技術を活用するとともに「人」の力を磨き、既存のサービス・業務の改善や更なる深掘りをするという「深化」と、新サービス・事業を創出し、私たち自身の姿が変わっていくという「進化」の二つの方向性を志向し、企業文化も変革していくというものであり、当社グループでは、この「DHDモデル」を更に深化・進化させることを、一般的に言われる「DX (Digital Transformation)」と定義しています。

新サービス・新事業の創出や既存事業の見直しを軸とした「DHDモデルの深化・進化」は、顧客体験価値 (CX) を向上させていくことが目的であり、その先には、お客さまや地域の人々の想い・夢の実現に貢献することにつながると考えています。

当社グループは、こうした取組みを通じて、地域やお客さまに資する事業領域には、新たにチャレンジし、地域やお客さま、そして、グループ従業員から信頼される企業グループへの変革に歩みを進めていきます。

#### 2021年度中期経営計画 →グループ中期経営計画

#### 将来イメージ 中四国地盤で有数の 企業グループへ

- AGENT**
- コア業務と親和性高い他業連携の充実
  - 手のひらに銀行をビデオチャットで職員とつながる
- AGENT**
- お客さま先で職員=銀行
  - ボールペンがいらぬ窓口
- HOME**
- スマホでできるマイホーム計画
- SAFETY**
- 不足額を教えてくれる新しいカードローン

#### 新サービス・新事業の創出

### DHDモデルの 深化・進化=“DX”

#### 企業文化 (固定観念) の変革

顧客体験  
価値 (CX)  
の向上

#### 既存事業の見直しと技術負債軽減

- お客さまニーズに基づく事業の組換え
- RPAの導入による事務の効率化
- レガシーシステムの見直し・廃棄
- 営業態勢の見直しによる店舗の再編

お客さま1人ひとりが  
“より良い選択”をできるように



事務量 1/3 (2018年3月比)

コンサル人財1,500人/Tech人財150人

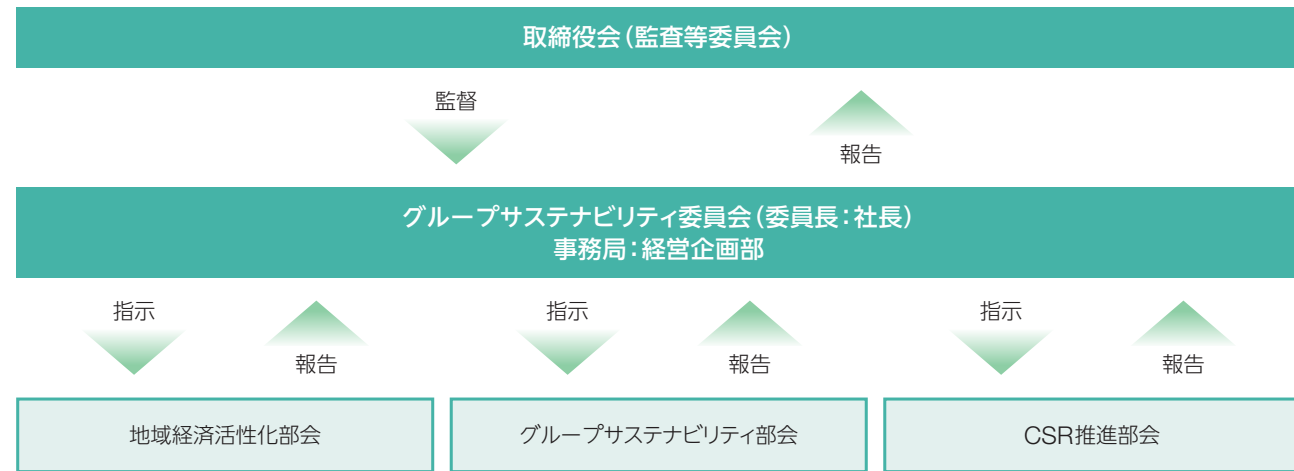
ロケーションフリー  
(オムニチャネル化/オンライン・オフライン融合)



# サステナビリティ経営体制

## グループサステナビリティ委員会の設置

環境・社会課題等、サステナビリティをめぐる課題への対応は、当社グループにとってリスクの減少のみならず、収益機会にも繋がる重要な経営課題であり、サステナビリティ向上に資する事項を、事業活動および社会貢献活動の両面からグループ横断的に取り組んでいくため、当社社長を委員長とする「グループサステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティに関する対応状況および情報開示等について審議しています。



**設置目的**  
 持続可能な環境・社会の実現と当社グループの中長期的な企業価値の向上を目的に、事業活動および社会貢献活動の両面からサステナビリティ向上に資する事項をグループ横断的に協議する。

**構成および体制**  
 委員長：社長  
 構成メンバー：取締役、執行役員、関連する部長およびグループ会社社長等

**協議事項**  
 ● サステナビリティに関する基本方針の策定および重要課題の特定に関する事項  
 ● サステナビリティ向上に資する取組みに関する重要事項

**2022年度の主な議題**

- <開催回数> 14回
- <全般>
  - マテリアリティの特定およびサステナビリティに関する基本方針の策定に係る検討着手
  - マテリアリティの特定に関する検討状況報告
- <環境関連>
  - TCFD 提言に沿った気候変動に関する対応状況報告
  - ポセイドン原則への署名参加に向けた調査報告
  - CO<sub>2</sub>排出量削減目標にかかる2021年度実績報告
  - サステナブルファイナンス目標にかかる2021年度実績報告
  - TCFD対応における移行リスクおよび物理的リスクのシナリオ分析結果報告
- <社会関連>
  - 人的資本経営の実践に向けた基本方針および人的資本開示に関する検討状況報告
  - 健康経営戦略マップ策定
  - 愛媛県内の高等専門学校2校との連携協力協定締結

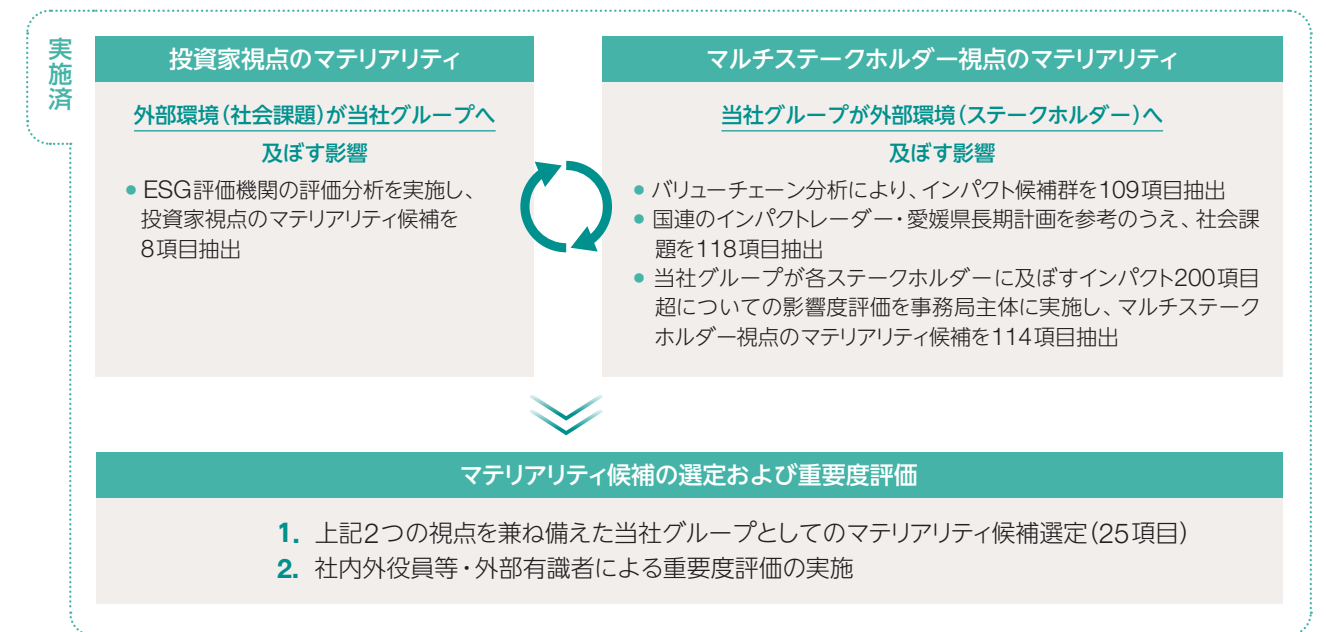
## マテリアリティ特定に向けた検討状況

当社グループの中長期的な企業価値向上の観点から、サステナビリティへの対応を経営に組み込んでいくため、当社グループとしてのマテリアリティの特定を進めています。

これまでの検討状況は、投資家およびマルチステークホルダー双方(ダブルマテリアリティ)の視点を兼ね備えるよう、以下のプロセスにて、検討を進めています。

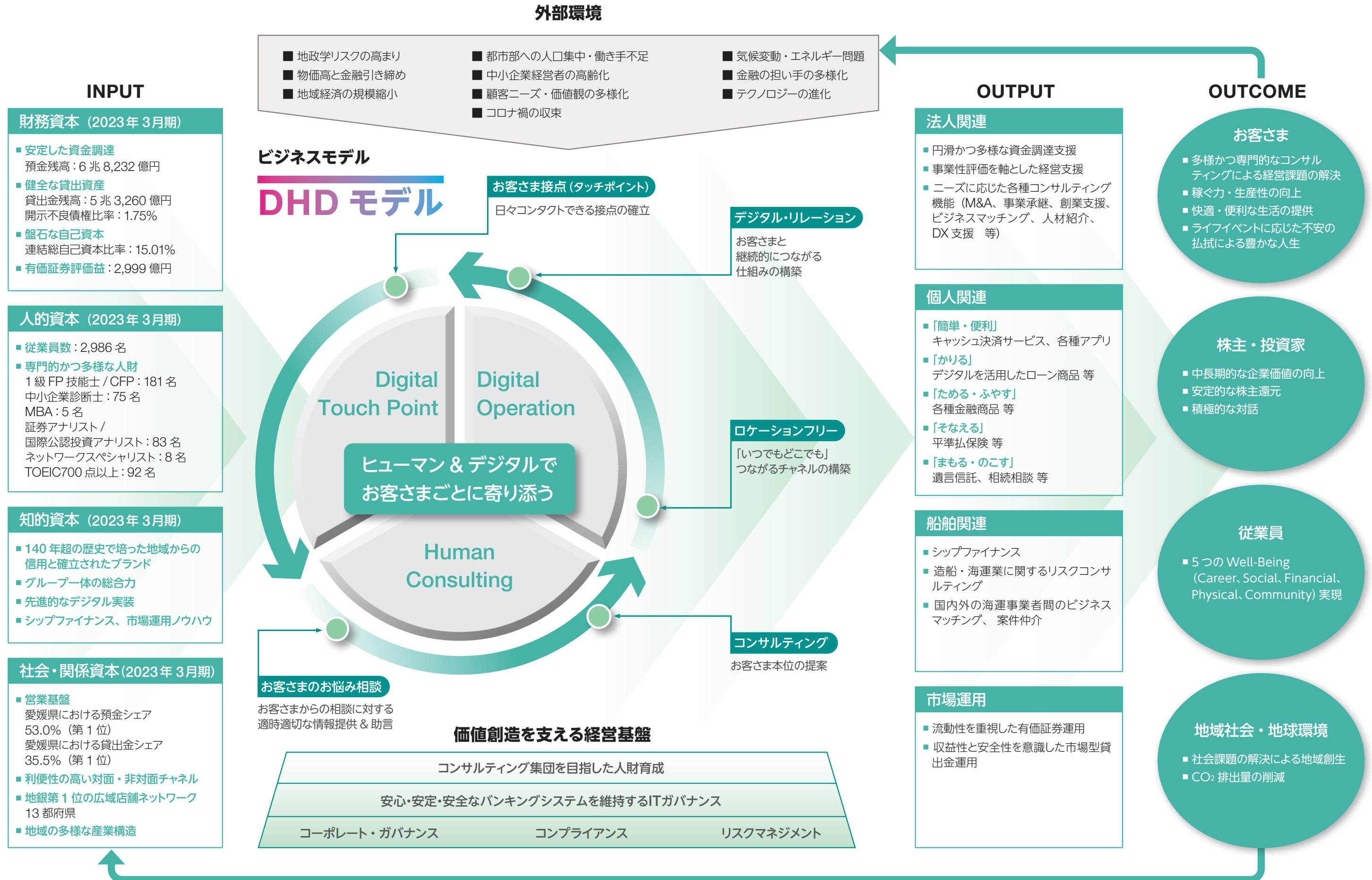
今後、社内外役員および各部門による評価と外部有識者による評価・意見を加味したマテリアリティ候補を整理・統合し、取締役会にて審議および決議のうえ、マテリアリティを特定することとしています。

2024年度から開始予定である次期中期経営計画においては、特定したマテリアリティを起点としたアクションプランの立案および目標を設定するよう、更に検討を進めていきます。





# 価値創造プロセス





# CX 向上に向けて



## CX向上の目的

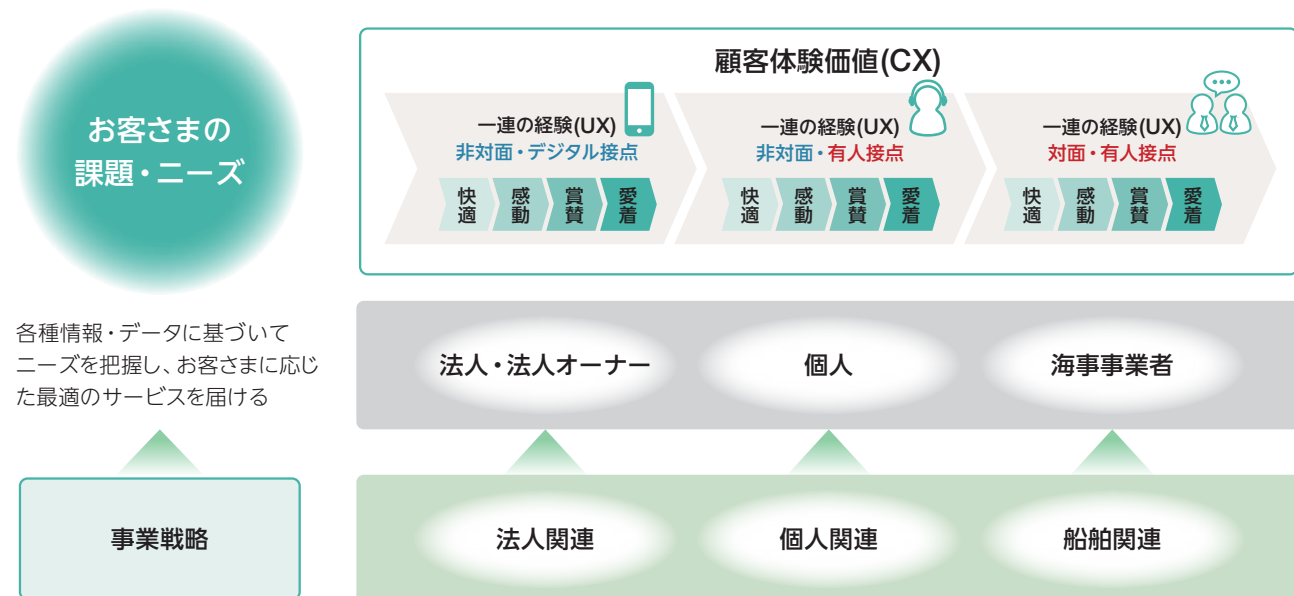
伊予銀行では、1984年にTQC(全社的品質管理)を導入し、「お客さま志向」「品質第一」「人間性尊重」の3つの基本理念のもと、QCサークル活動等を通じて40年近くに亘ってお客さまのための品質向上・課題解決に努めてきました。

「お客さま志向」という考えは不変であるものの、お客さまのライフスタイルやニーズが多様化・高度化する中、当社グループがお客さまのためにすべきことも深化・進化させなければなりません。そこで、対面・非対面、デジタル・有人といったタッチポイントや接触方法の違いに関係なく、当社グループを通じてお客さまが体験し感じることを向上させ、お客さまへ新たな価値を提供し続けることを目指し、「CX(顧客体験価値)向上」にグループ一体となって取り組んでいます。

## CX向上に基づく事業戦略と委員会の設置

お客さまの課題・ニーズを解決するため、複数チャネルにおいて一貫性のある顧客体験実現を通じたCX向上を目指し、各チャネルのUX(顧客体験)向上に努めるとともに、それらを通じた「お客さま対応力」の充実・高度化を図っています。

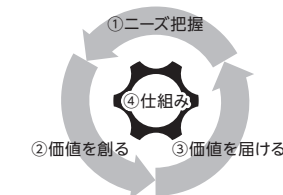
これらの取組みを当社グループ横断的に推進していくことを目的として、「CX向上推進委員会」を設置し、グループCEOを委員長として、お客さまとのあらゆる接点における対応・サービスの改善・高度化および新たな業務・サービス等に関する事項等について討議を行っています。



## CX向上の要素

CXを向上させるためには、①お客さまをよく知り、②今までにない新たな価値を含めた様々な価値を創造し、③お客さまのスタイルに合わせた形でお届けすることが重要であると考え、これらをグループ一体となって実現できるよう、④新たな仕組みづくり・各種制度等整備にも取り組んでいます。

## CX向上の要素と循環サイクル



## 店頭態勢の強化

CXは「合理的価値」と「感情的価値」で構成され、当社グループでは、これらをバランスよく向上させることを目指しています。

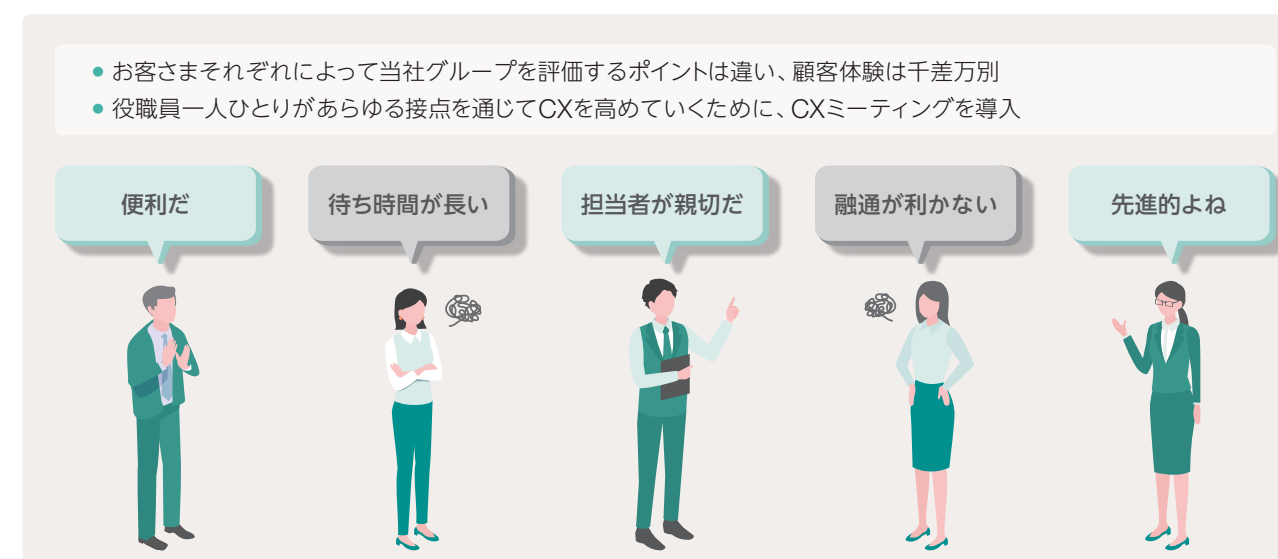
「感情的価値」向上への取組みの1つとして、お客さまに安心・快適にご利用いただける店頭態勢を構築するための「美意識改革」運動を通じて、営業店・本部が一体となり、接客対応力を高めるとともに、店舗環境を整える活動に取り組んでいます。



## CXミーティングの導入

伊予銀行では「CX向上」を企業文化として定着化させるために、2022年10月よりCXミーティングを導入し、今後グループ全体で展開する予定です。CXミーティングは、「お客さまの事を知る」ことから始まり、「お客さま目線」でカスタマージャーニーマップを描くことで、お客さまの体験に隠された真の課題を見つけ出し、「いよぎんグループとして何ができるか」解決方法を検討し、実施する活動です。

一連の活動を通じて役職員一人ひとりが日常業務においても、当たり前「お客さま目線」で考え行動できるようになることを目指しています。





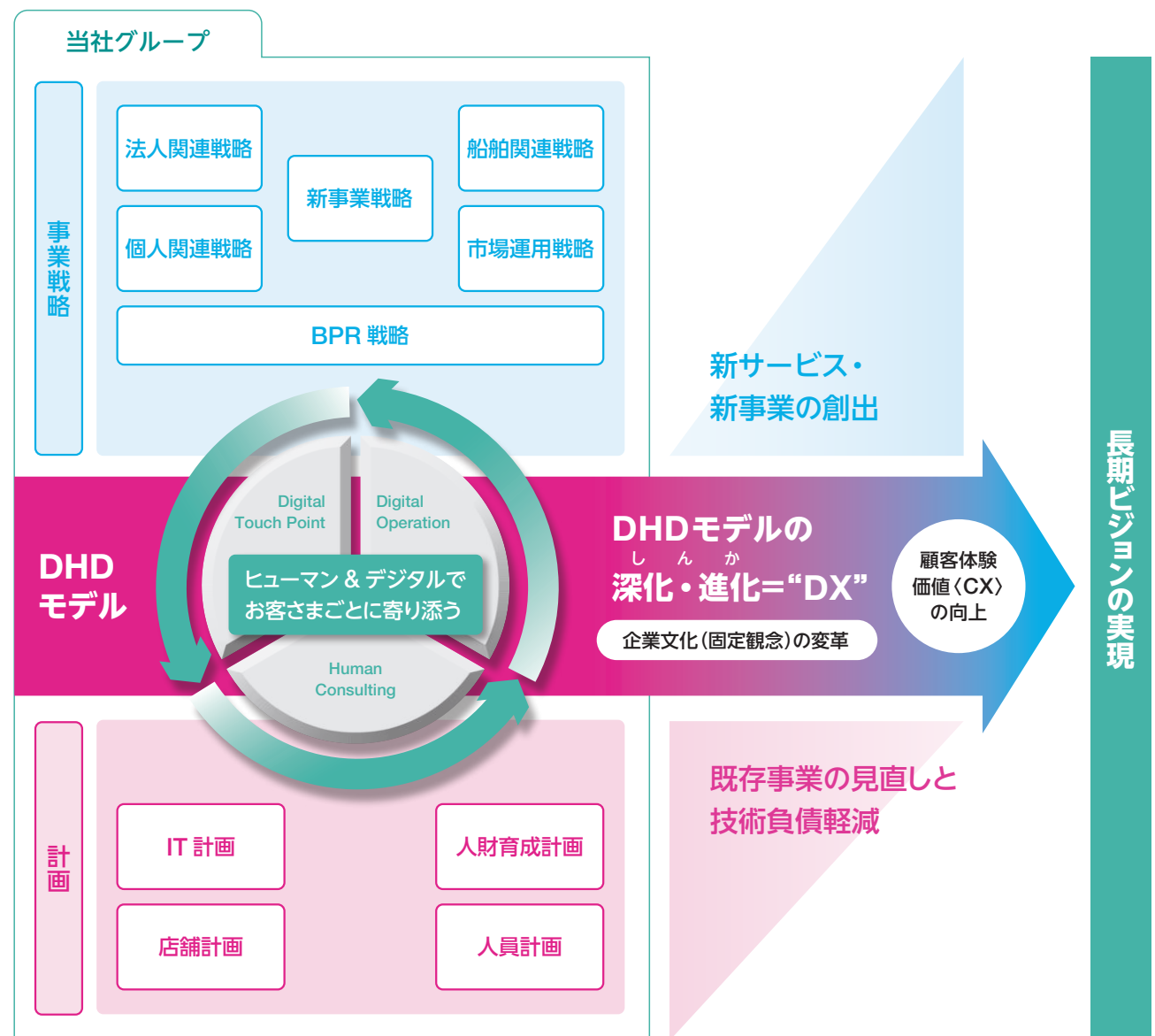
# グループ中期経営計画の概要と進捗

グループ中期経営計画は、2021年度中期経営計画をベースとして、持株会社体制への移行目的の1つである事業領域の拡大を志向する「新事業戦略」を追加した、6つの事業戦略と事業戦略を支える4つの計画にて構成し、グループ一体でのDHDモデルの更なる深化・進化に取り組むことで、企業グループとしてのサステナビリティの向上を目指しています。

2023年度は最終年度であり、引き続き、グループ一体でDHDモデルの深化・進化を推し進めるとともに、新サービス・新事業の創出および既存事業の見直しと技術負債軽減に努め、長期ビジョン「新たな価値を創造・提供し続ける企業グループ」を目指していきます。

そのためには、BPR戦略によって捻出された人・時間を収益力の強化に資する業務へシフトさせていくよう「デジタルが得意な分野は、とことんデジタルを使いこなし、人が得意な分野はヒューマンが担う」といったビジネスモデルの転換を進めるなかで、今一度、人が果たす役割について再認識し、BPR戦略によって捻出されたマンパワーを活用しなければならないと考えています。「人が果たす役割」を高めていくことは、まさしく人財を「人的資本」として捉えることであり、更に人財に磨きをかけていきます。

## グループ中期経営計画の全体像



## 事業戦略/計画の基本方針

事業戦略	基本方針
法人関連戦略	当社グループおよびパートナー企業等との協働による総合的なソリューションを提供し、顧客体験価値の向上を実現する
個人関連戦略	あらゆるチャネルにおいて、お客さま1人ひとりに応じた総合的なソリューションを提供し、顧客体験価値の向上を実現する
船舶関連戦略	海事産業の事業環境変化を適切に捉え、お客さまにとって最適の事業投資をサポートする
市場運用戦略	安定的な収益と将来の収益につながる総合損益を意識し、流動性を重視した分散投資を実施する
BPR戦略	事務・定型業務の極小化を図り、お客さま対応や企画業務に投下可能なマンパワーを増強し、グループ全体としての生産性向上を目指す
新事業戦略	適切かつ果敢なリスクテイクによって地域の課題解決やサステナビリティ向上に貢献する事業・業務開発を継続的に行い、収益機会を創造する
計画	基本方針
IT計画	外部環境やお客さまニーズへの迅速・柔軟なデジタル対応と、安心・安定・安全なバンキングシステムの維持を両立するITガバナンスの構築を目指す
店舗計画	店舗を含めたチャネルの再構築を図ることで、お客さまとつながるタッチポイントの多様化を目指す
人財育成計画	「お客さま起点」を基本的な考え方とし、各々の得意分野で活躍できる人財を育成することで、多様な価値を創造・提供できる集団を目指す
人員計画	当社グループの生産性向上に向けた適時適切な人員の配置を目指す

## 主要計数計画

項目	2022年度 実績	2023年度 目標
連結コア業務粗利益	895億円	860億円
親会社株主に帰属する当期純利益	278億円	230億円
連結ROE(株主資本ベース)	5.40%	4.0%以上
連結コアOHR	58.80%	60.0%程度
連結普通株式等Tier1比率	15.00%	15.0%程度
グループ会社(除く銀行)コア業務粗利益	82億円	90億円

※グループ会社(除く銀行)コア業務粗利益:連結相殺前における銀行を除くグループ会社のコア業務粗利益の合計額





# 法人関連戦略

当社グループおよびパートナー企業等との協働による総合的なソリューションを提供し、顧客体験価値の向上を実現する



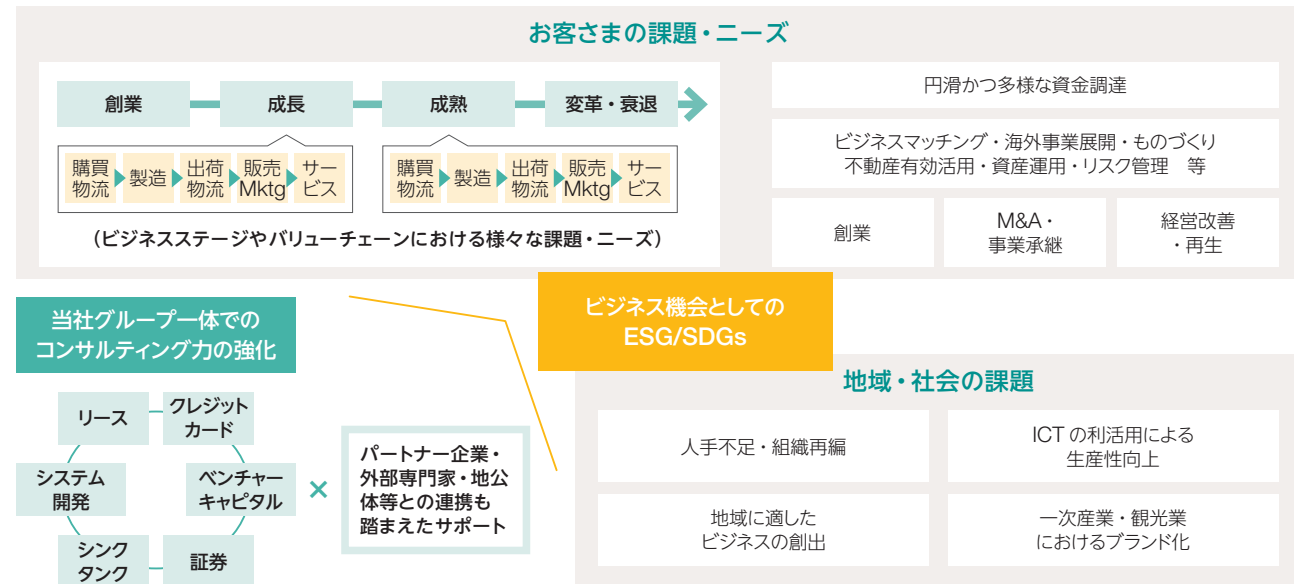
少子高齢化や人口減少、事業者数減少、さらに生活スタイルや価値観が大きく変容する中、お客さまの経営課題やニーズは従来より高度化・多様化しており、金融機関に対する期待はこれまで以上に高まっています。そうした環境下において当社グループは地元金融機関として金融に留まらず、非金融に至るまで総合的な支援を行うべく、グループ一体で機動的に対応するとともに、外部機関とも連携したコンサルティングの実践に努めていきます。

## 2021年度中期経営計画について

今中計における各戦略はすべてCX向上のために取り組むものであり、お客さまの課題、ニーズを起点に立案しています。法人関連戦略においてはビジネスステージやバリューチェーンの中で、お客さまが抱えている様々な課題やニーズに対する具体的な解決策を提供し、お客さまとともにクリアしていくため、地域・社会の課題といった、ESG/SDGsの観点を踏まえた事業性評価をベースとして、資金供給・事業支援・経営支援に重点を置いた各種施策に取り組んでいきます。

主な取組計画	'21年度実績	'21-'22年度累計実績	'21-'23年度累計計画
ソリューション収益	50億円	101億円	110億円
事業性評価実施先数	864先	1,547先	2,400先
新規取引先数	1,109先	2,224先	3,900先
M&A・事業承継支援件数*	146件	378件	435件
人材紹介件数	99件	209件	320件

※富裕者層向けの相続関連コンサル含む



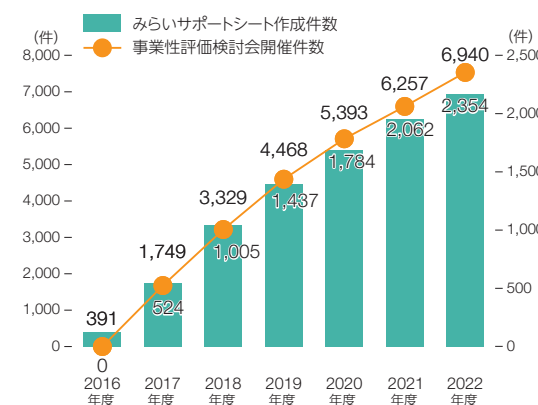
## 事業性評価を起点とした取組み

主要収益基盤である事業所取引の強化と取引先企業の企業価値向上に資することを目的として事業性評価の取組みを推進し、本支店一体となった融資支援およびコンサルティング営業に取り組んでいます。

事業性評価を実施した先で、特に営業店が重要と考える先については、みらいサポートシート作成後に事業性評価検討会を実施し、本支店で取引先の課題やその対策、今後の取組方針に関してすり合わせをしています。

上記取組みの結果、2022年度におけるソリューション収益は計画を14億円上回る約51億円となっています。今後もお客さまの課題・ニーズの解決を図ることでお客さまの企業価値向上と当社グループの収益拡大の実現を目指していきます。

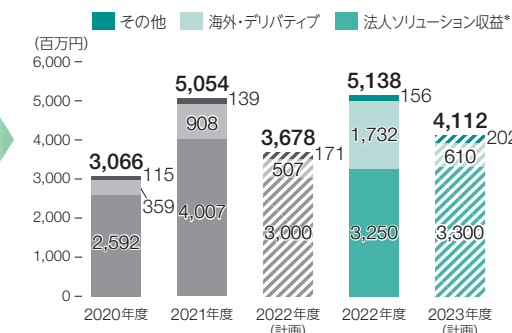
## 事業性評価による経営課題の共有



お客さまの抱える経営課題の把握・共有  
+  
企業価値向上に向けた具体的な支援策の立案

## ソリューション収益の実績

ファイナンスやデリバティブ等が寄与し、今中計期間最終年度(2023年度)の計画を前倒しで達成



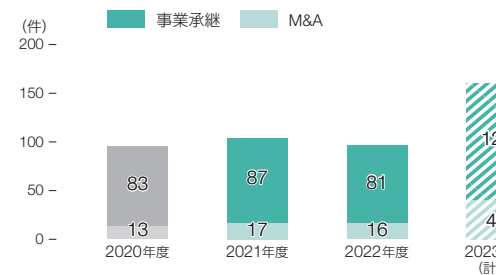
\* ファイナンス関連 (関連デリバティブ含む)、事業承継・M&A、ビジネスマッチング、法人向け生命保険等

## 主な取組み

ファイナンス関連を中心とする金融面のサポートに加え、人材不足や相続対策、カーボンニュートラル対応など、非金融面を含めた態勢の整備を行い、お客さまの経営課題やニーズにきめ細かく対応しています。今後もお客さまのニーズに合わせてコンサルティングメニューの拡大などに柔軟に取り組んでいきます。

## M&A・事業承継支援

組織再編、HD化および後継者不在によるM&A支援に至るまで、ワンストップで対応できる体制を構築し、年間100件前後の支援を実施しています。



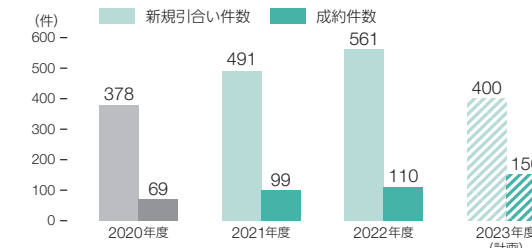
## ウェルズアドバイザー

遺言作成支援、遺言代用信託、民事信託組成支援および遺産整理業務など、幅広い相続関連対策メニューをワンストップで提供しています。また、2021年11月より、愛媛県内各自治体・団体と遺贈寄付に関する協定を順次締結しています。

地域に根付く金融機関として、お客さまに一番近い場所で日頃から活動しているという強みを生かし、生前から相続発生後に至るまでお客さまの思いに寄り添った円滑な資産承継実現をサポートしていきます。

## 人材紹介業務

2020年4月の業務開始以来、累計引合件数1,430件・成約件数278件と順調に拡大しています。2021年10月より新たに求職業務(両手型)を開始し、経営幹部人材を中心に対応しています。



## ものづくり支援

コロナ禍による経済環境の変化に伴い、既存事業とは異なる新たな事業展開を検討するお客さまに対し、事業再構築補助金をはじめとする国等支援施策の活用を通じて、新事業創出のサポートを実施しています。

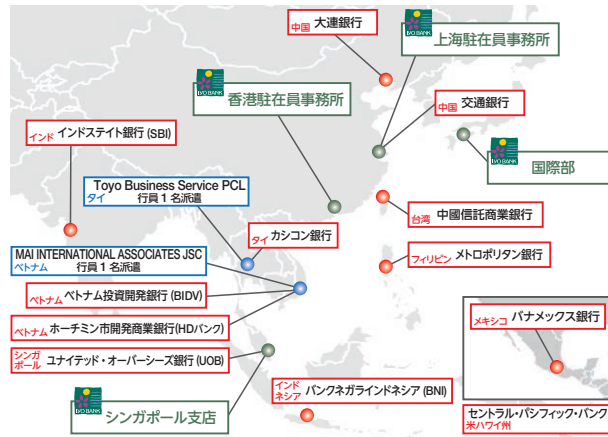
カーボンニュートラル対応が求められる中、産学官金連携による脱炭素に資する技術開発へのアドバイスや、GHG排出量削減に関するサポート等を通じて、地域経済の活性化に取り組んでいます。



# 法人関連戦略

## 海外展開サポート

国際部内に配置する海外駐在経験者(海外拠点:シンガポール・上海・香港、海外トレーニー:タイ・ベトナム)と海外拠点が独自のネットワークを構築し、お客様の海外ビジネスの拡大をサポートしています。また、高度化するお客様の海外ビジネスソリューションニーズに対応していくため、日本貿易振興機構(JETRO)、国際協力機構(JICA)、国際協力銀行(JBIC)等の公的機関や海外提携銀行、民間企業との連携を緊密にしながら、海外コンサルティング機能の高度化に取り組んでいます。



### CASE 1 お客様の精密技術をフィリピンへ! JICAの制度を活用して海外展開をサポート

フィリピンでの事業展開を目指すお客様と連携してJICA(国際協力機構)に申請した現地調査事業が、「中小企業・SDGsビジネス支援事業」に採択されました。本件は開発途上国とその社会的課題を解決する民間企業をマッチングする事業であり、お客様と伊予銀行の連携案件としてはこれまでに計4件がJICAに採択されています(2023年3月末時点)。引き続き、JICAを始めとする公的機関等と連携して、お客様の海外展開の支援と開発途上国の社会的課題の解決に貢献していきます。

### CASE 2 ベトナムのHDバンクと業務提携

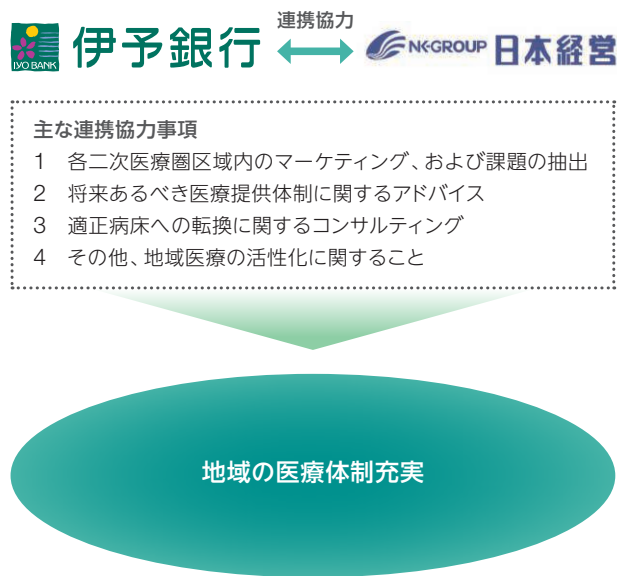
ベトナムにおける金融サービスや情報提供等のサポート体制を強化するため、ホーチミン市に本店を置くHDバンク(ホーチミン市開発商業銀行)と業務提携を締結しました。ベトナム国内に320超の拠点と日本語相談が可能なジャパンデスクを有するHDバンクとの提携によって、お客様のベトナムビジネスをさらに支援していきます。なお、本提携により海外金融機関との提携ネットワークは10ヵ国・地域、計12行に拡大しました。

## 地域目線を持った医療機関等への経営支援

新型コロナウイルス感染症の対応に加え、診療報酬のマイナス改定や医療従事者の人材不足等の問題も重なり、医療業界を取り巻く環境は更に厳しさを増しており、経営課題を抱える医療機関等は増加傾向にあります。一方で、将来における高齢者数の推移や医師・看護師などの医療資源は地域により違いがあり、医療提供体制の課題は地域によって異なります。

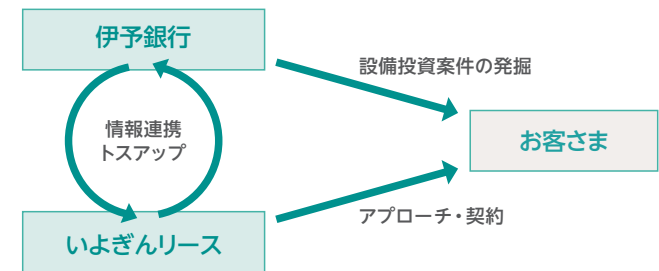
伊予銀行では、より地域目線を持った経営支援を実施すべく、2022年5月に㈱日本経営と「地域医療活性化に関する業務連携協定」を締結し、本協定に基づいて相互が持つリソースや事例等を効果的に組み合わせ、地域社会や医療機関等の医療提供体制の維持に向けた取組みを支援しています。

現在では地域のステークホルダー(行政・医師会・大学病院等)へも積極的に関与し、「点」と「面」から、医療機関等への経営支援を実施しています。



## いよぎんリースとの連携

お客様の設備投資計画に対して、グループ間でデータ連携しながら対応しており、お客様の資金ニーズの多様化に合わせて、伊予銀行による融資といよぎんリースによるリースを合わせてご提案しています。地域に根差す金融機関として、設備投資に踏み出されるお客様をグループ一体となってサポートしています。



## いよぎんディーシーカードとの連携

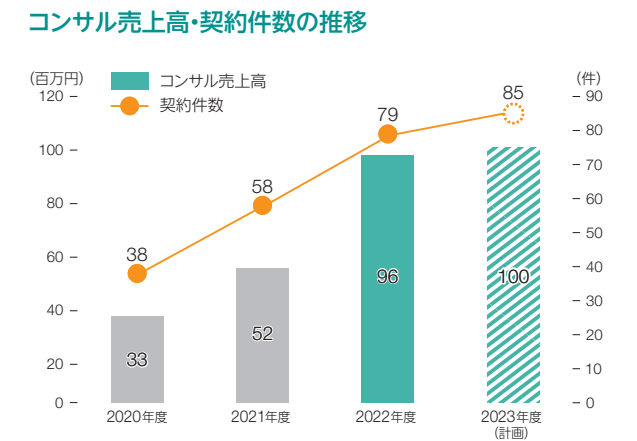
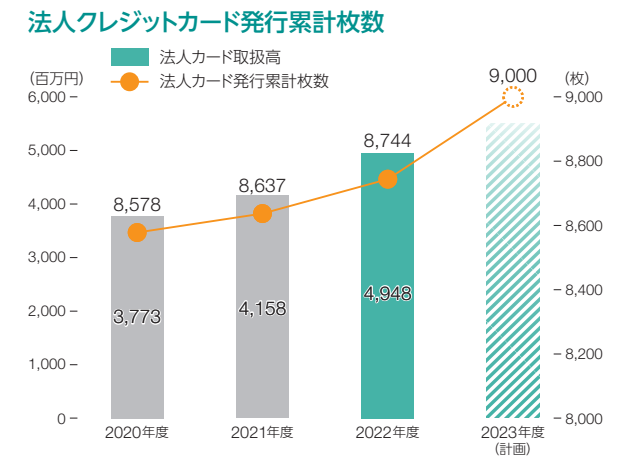
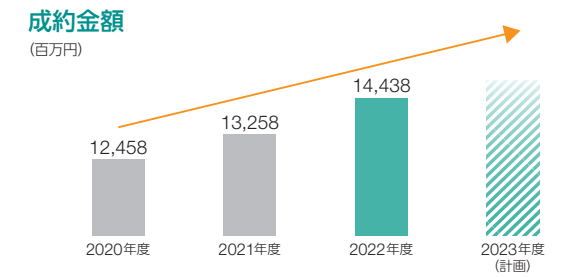
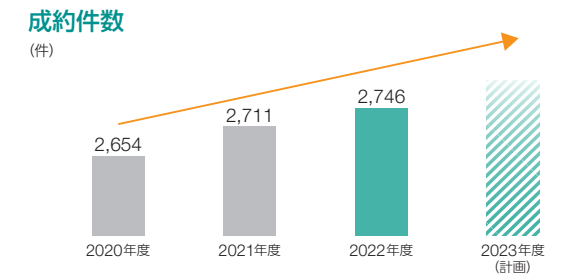
様々な法人のお客様のニーズに応じた最適な決済関連ソリューションを提供しています。近年では、BtoB取引のキャッシュレス化や電子帳簿保存法への対応など様々なニーズに対応してきました。今後もいよぎんデジタルソリューションズを中心としたグループ会社とも連携し、親和性の高いDX化とキャッシュレス化のトータル支援といった問題解決型の提案に注力しお客様の課題解決に取り組んでいきます。

## いよぎん地域経済研究センターとの連携

伊予銀行の営業担当者が、日々の営業活動のなかで、お取引先企業の経営者から経営に関する課題をヒアリングし、いよぎん地域経済研究センター(IRC)へトスアップしています。

近年、働き方改革の進展や人手不足の慢性化などにより経営を取り巻く環境は急激に変化しており、お客様の経営課題も、日々高度化、複雑化しています。IRCでは、中小企業診断士、経営コンサルタント等の専門家が、経営戦略の立案、業務革新、人事制度改革、人材育成などの幅広いニーズに対応しています。

IRCは、お客様に寄り添って課題解決をお手伝いしていくとともに、長期的なパートナーとして、お客様の成長と発展を支える存在であり続けていきます。





# 個人関連戦略

あらゆるチャネルにおいて、お客さま1人ひとりに応じた総合的なソリューションを提供し、顧客体験価値の向上を実現する

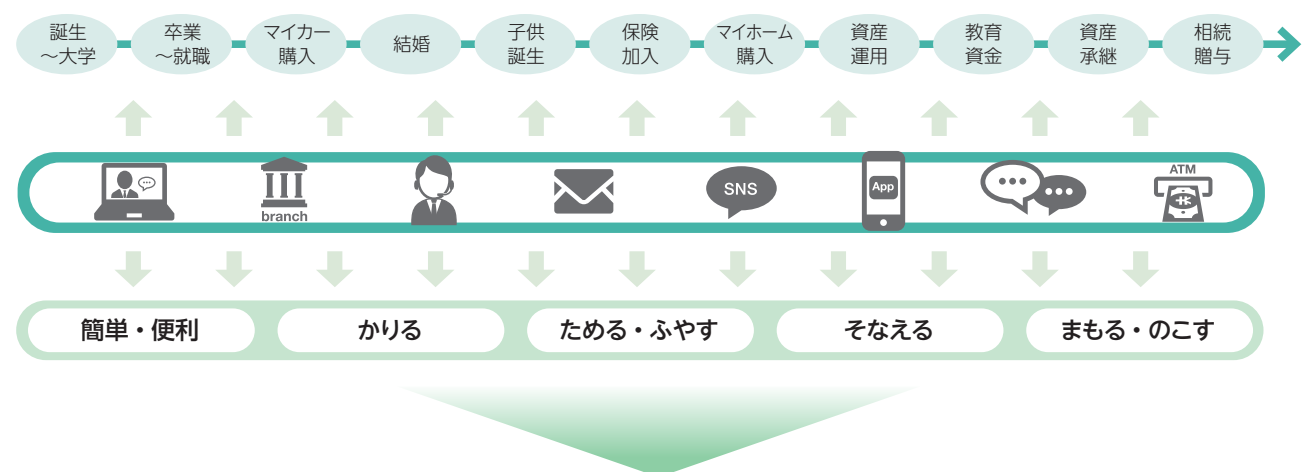
お客さま一人ひとりのライフプランに寄り添って、課題やニーズに対する最適な接点とコンサルティングを提供することでCXを向上させます。そのために当社グループは、デジタルを活用したスピーディーかつシームレスなサービスと、ヒューマンコンサルティングによる人ならではの温かみのあるサービスを両輪で提供しています。

## 2021年度中期経営計画について

ライフステージにおいては「簡単・便利」「かきる」「ためる・ふやす」「そなえる」「まもる・のこす」といった、お客さまが抱えている様々な課題やニーズがあります。個人関連戦略においてはそうした課題やニーズに対して当社グループが一体となり総合的なソリューションを提供することでCX向上に努めていきます。またお客さま一人ひとりに最適なCXを届けるためにはヒューマン・デジタルに関わらずあらゆるチャネルで接点を持ち、最適なタイミングでソリューションを提供することが必要です。

2021年度中期経営計画においては更なるCX向上実現に向けこれまで進めてきたDHDサービスの更なる深化・進化を目指してまいります。

## お客さまの課題・ニーズ

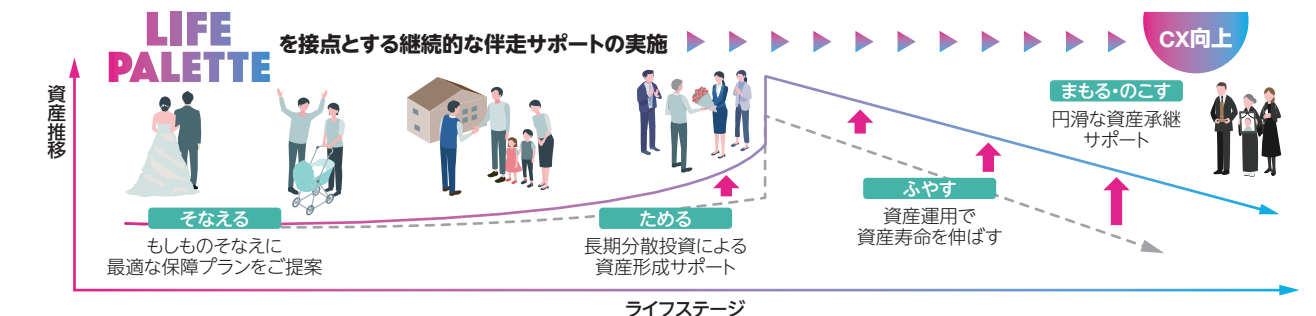


主な取組計画	リテールキャッシュレス決済取扱高	SAFETY新規契約件数	HOME HOME比率 <sup>※1</sup>	グループ預り資産残高	平準払保険取引先数	遺言信託等契約先数
2021年度末実績	277億円	1,550件	70%	6,171億円	31,328先	405先
2022年度末実績	293億円	4,242件	70%	6,549億円	33,326先	565先
2023年度末計画	400億円 <sup>※2</sup>	7,200件	80%以上	6,690億円 <sup>※3</sup>	39,500先	730先

※1 HOMEを利用した住宅ローン申込比率 ※2 2023年度末取扱高 ※3 個人外貨預金を含む2023年度末残高

## お客さま一人ひとりの人生に寄り添い、最適のコンサルティングを提供

ライフプランシミュレーションツール「LIFE PALETTE」を活用し、真のニーズを深掘りすることで、各ライフステージにおける最適なコンサルティングを提供しています。また、「LIFE PALETTE」をお客さまと伊予銀行の重要な接点の一つと捉え、人生に寄り添い、切れ目のない継続的なサポートを通じて、CX向上を目指しています。



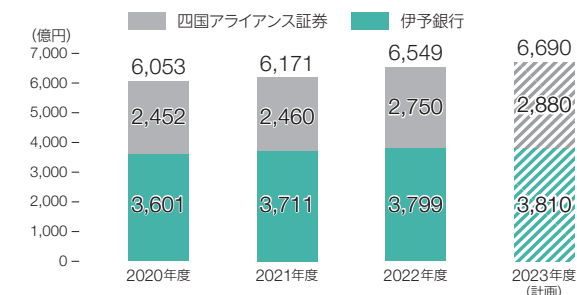
## ライフプラン実現に向けた取組み

### ためる・ふやす

豊かな暮らしの実現に向けて、時間・通貨・資産の分散をベースとした長期安定的な資産形成サポートを行っています。物価上昇や公的年金額が目減りといった環境変化から、お客さまの資産をまもるためのポートフォリオ提案を行っています。

また、来年から始まる新しいNISA制度に向けて、貯蓄から投資への流れが加速する中、幅広いお客さまへNISA制度の仕組みと活用方法の周知を図り、金融リテラシー向上に向けた取組みを継続していきます。

### グループ預り資産残高推移



## 四国アライアンス証券との連携

お客さまの資産運用に対する思い・ニーズはさまざまであるため、四国アライアンス証券と連携し、より専門性の高い商品や情報・コンサルティングサービスを提供しています。グループ一体となって幅広いニーズに応え最適なサービスを提供することにより、お客さまの資産形成をサポートしていきます。

### そなえる

結婚、出産、住宅購入、退職といったライフイベントの発生に伴って変化する将来のリスクとそれらにそなえたいニーズに対し、タイムリーな提案・サービス提供を行っています。

愛媛県内営業店60カ所に100名を超える保険コンサル担当者を配備しているほか、土日祝日も相談できる「保険プラザ」(愛媛県内11拠点)、これらの拠点を利用できないお客さまに対して「オンライン相談」が可能となっています。

### まもる・のこす

高齢化の進展に伴い、高度化・多様化する相続ニーズに対し、営業店と本部渉外部門が密に連携をとりながらお応えしています。

保険本来の保障機能を活用した相続コンサルに留まらず、介護への備え、遺言作成支援、民事信託、遺産整理業務など、豊富な支援メニューを取り揃えて、生前から相続発生後に至るまで、ワンストップ・オーダーメイドでサポートできる態勢を整え、お客さまの想いを繋ぐサポートを行っています。





# 個人関連戦略

DHDサービス

## 手のひらの伊予銀行 AGENT

「AGENT」は、どこからでも窓口につながり、ご自身によるお手続きはもちろん、ビデオチャットで行員と会話しながらでも、お手続きができるスマートフォンアプリです。ビデオチャットでは店頭と同様に担当者の顔を見ながら普通預金・定期預金の口座開設や住所変更といったお手続きが可能で、入力もお客さまとの会話をもとに行員が代行するため、スマートフォンに不慣れな方でも安心してご利用いただくことが可能です。

また、アジャイル開発を採用しており、2021年6月のリリース以降、残高照会、ビデオチャット受付予約、振込等の機能を追加するなど、ユーザビリティの強化や機能追加を計画的に実施しています。2023年度も様々な機能のご提供を開始する予定で、今後も新たな窓口体験を提供していきます。

### AGENT アプリ順次機能を拡大中

- 2022年 4月:リアルタイムでのVisaデビット利用明細を提供開始
- 2022年 7月:アカウント登録の本人確認を店頭で代替する機能を追加
- 2022年10月:相続手続き(一部)のビデオ通話による取扱いを開始
- 2023年 1月:通帳等の紛失・盗難手続(利用停止・再発行等)機能を実装
- 2023年 4月:新商品「AGENTアプリ専用定期預金」を提供開始
- 2023年 5月:「振込」機能を追加
- 2023年 夏:家族口座共有サービスを提供開始(予定)
- 2023年 冬:投資信託口座開設・購入・売却機能を追加(予定)



## スマホでできるマイホーム計画 HOME



住宅ローンデジタルサービス「HOME」は、いつでもどこでもスマホで住宅ローンの申込みや契約のお手続きができるサービスです。

### 住宅ローンへの取組強化

2022年4月に変動固定選択型商品の最長借入期間を40年に延長するとともに、特別金利キャンペーンを実施しています(キャンペーンは2023年12月末まで)。2023年3月には、主力商品である段階金利型商品についても最長借入期間を40年に延長し、住宅ローン全商品で最長40年での借入れが可能となりました。

また、より幅広いニーズに対応できるよう、2023年1月にクレディ・アグリコル生命保険(株)の団体信用生命保険を導入し、2024年1月まで上乗せ金利引下げキャンペーンを実施しています。

さらに、足下の金利環境から変動金利ニーズが高まっていることを受け、2023年6月から新変動金利型住宅ローンの取扱いを開始し、金利環境やお客さまのニーズに応じて最適な金利プランをご選択いただけるようになりました。

なお、住宅ローンお借入れ前のお客さま向けに、お客さまのご希望にぴったりの住宅業者を選択できる「住まいに関する相談所」ご紹介サービスを取り扱っています。

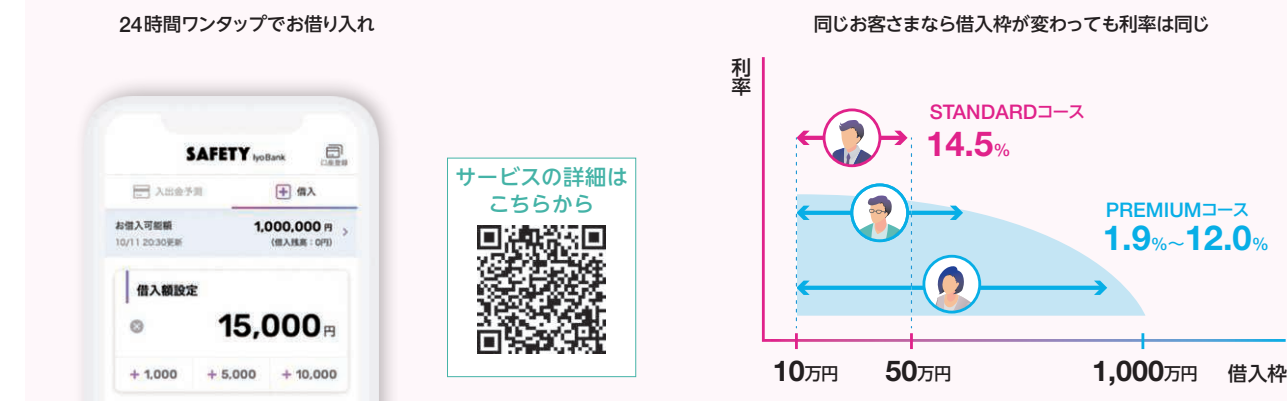


## 不足額を教えてくれる新しいカードローン SAFETY

カードローンデジタルサービス「SAFETY」は、24時間いつでもワンタップでお借入れやご返済ができるアプリで、契約後の増枠もアプリからお手続きいただけます。

「STANDARDコース」と、「借入枠」ではなく「審査結果」に応じて金利を設定する「PREMIUMコース」をご用意しています。2022年10月に、残高不足予測額を通知し、不足額をお借入れできる機能について特許を取得しました。

### 「カードローンを生活に役立つ普通のツールに」



## 様々な将来を描けるシミュレーションツール

「LIFE PALETTE」はお手持ちのスマートフォンやタブレットを使用し、将来のライフイベントなどを入力することで、家計の収支と資産の推移をシミュレーションできるデジタルツールです。お金の健康状態を確認することができ、お困りごとは窓口やオンラインでの相談も承っており、お客さま一人ひとりに合わせた人生計画のサポートを行っています。



## LIFE PALETTE

2023年4月リニューアル実施

- 一人ひとりに合わせたお金の改善アクションを提案。改善効果も一目で分かる
- お金だけでなくライフプランや生活改善のヒントになる情報も提供
- より簡単で使いやすいUI・UXに進化

### お客さまのライフプラン・ライフイベントに合わせた価値提供

- お客さまのライフプランに合わせた情報やアドバイスの提供、商品・サービスのご案内を実施
- オンライン相談の実施により、より多くのお客さまに対してアドバイザーとライフプランを共有したコンサルティングのご提供が可能に





# 船舶関連戦略

海事産業の事業環境変化を適切に捉え、お客さまにとって最適な事業投資をサポートする

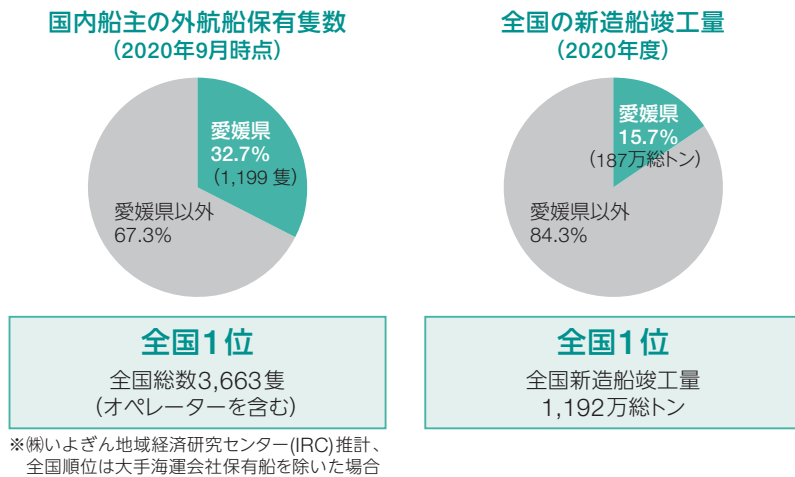


## 地場産業支援としてのシップファイナンスと海事クラスターとしての役割

愛媛県には、約80の外航船主事業所があり、その保有船隻数は、実質的に日本の会社が保有している外航船全体のうち約32%を占めるなど、愛媛の外航船主は「エヒメオーナー」として世界に知られる存在となっています。

また、造船業では、愛媛県内での建造実績は全国の約15%を占め、さらに愛媛県内を本拠地とする造船所グループの他県での建造実績を加えると全国の約3割に上り、こちらも全国トップクラスの重要地場産業といえます。伊予銀行のシップファイナンスは、そのような重要な地場産業である海運・造船業、およびその関連産業も含めた海事クラスター全体の成長・発展支援を目的としたものであり、古くからお客さまとともに成長してきました。

このように、伊予銀行のシップファイナンスの役割は、地元海事クラスターの一員として、日本の海事関連産業全般の振興にお役に立つことであると認識し、日々、積極的に活動しています。



## 2021年度中期経営計画について

2021年度中期経営計画における「船舶関連戦略」では、「海事産業の事業環境変化を適切に捉え、お客さまにとって最適な事業投資をサポートする」との基本方針の下、「造船・海運業に関するリスクコンサルティング力の向上」、「海事産業全般に関する調査・分析力の向上」、「シップファイナンスに関する与信集中リスクのコントロール」、「国内外の海事産業をつなぐ活動の充実」を主要施策として掲げ、積極的に取り組んでいます。

これまでの取り組みとしては、造船所との議論を通し抽出された課題について、その解決へ向け、ともに生産性向上などの対策を検討しています。

また、金融デリバティブを活用したリスクヘッジの提案を行うとともに、その他、船主を取り巻く様々なリスクをコントロールする手段をより一層ご提案できないか、日々研究に努めています。

さらには、シップファイナンス部東京デスクを中心に幅広い海事事業者と積極的に情報交換を行う中で、海事事業者間のビジネスマッチングや案件仲介にもつなげていこうとしています。

今後ますます、船主・造船所・船用機器メーカーなど様々な海事クラスターの方々とともに、広く深くWIN-WINの関係となれるよう活動していきたいと考えています。

**造船・海運業に関するリスクコンサルティング力の向上**  
海事産業のより適切な事業性評価に向け行内横断的な取り組みへ深化

**海事産業全般に関する調査・分析力の向上**  
東京と今治を軸にした海事クラスターとの広範な連携により業界の理解と課題解決に向けた取り組みを実現

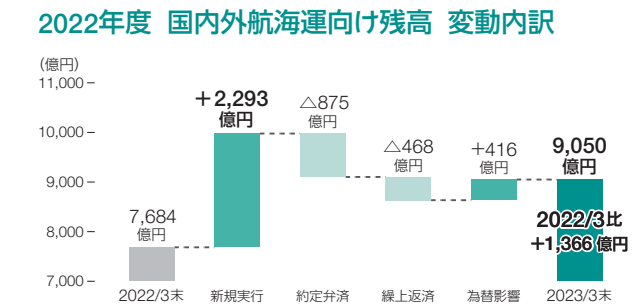
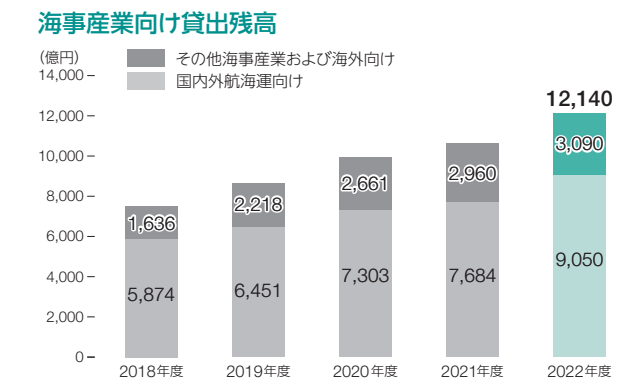
**シップファイナンスに関する与信集中リスクのコントロール**  
TSUBASA アライアンス等の枠組みによるシンジケートローン組成など、多様な資金手段の提供

**国内外の海事産業をつなぐ活動の充実**  
備船や売船などのビジネス機会に伊予銀行独自の新たな価値提供を目指す

## 海事産業向け残高について

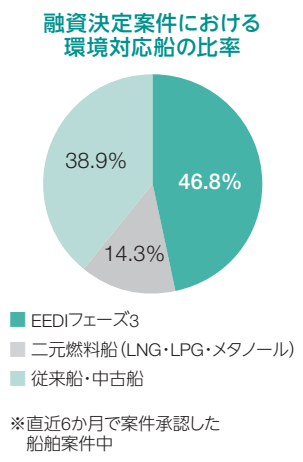
このような取組みにより2023年3月末時点の海事産業向け貸出金残高は1兆2,140億円となっています。その内訳として、国内外航海運向けファイナンス残高につきましては、2022年3月末比で1,366億円増加の9,050億円となりました。船舶の大型化、高額化、代替燃料船など環境規制対応による追加コスト等により案件1件ごとの投資金額が大きくなっている中でも、安定的に融資支援を行い引き続きシップファイナンス残高は増加しています。また、造船所、その他海事関連事業者向け融資につきましても、内航船融資や物流施設向け対応などで増加しました。なお、海外向けにつきましては為替変動により円換算額の増減はありますが、引き続き安定的に成長しています。

伊予銀行では、融資残高の増減のみにとらわれることなく、お客さまにとって最適な投資をサポートしていくことを大きな目標として、引き続き積極的な取組みを継続していきます。



## 海運の脱炭素化を後押しする取組み

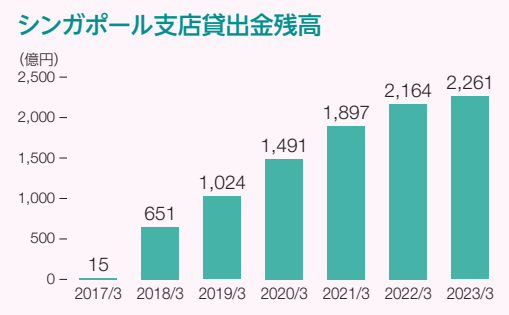
- 燃費性能の高い日本造船所建造船向け融資
- LNG二元燃料船に対する融資の取組み
- 2025年エネルギー効率規制に先行した船舶への融資
- サステナビリティリンクローン(2021/3)、トランジションローン(2021/9)への取組み
- 省エネ付加デバイスメーカーと船主とのマッチングに向けた活動



**海事産業強化法(造船法、海上運送法の一部改正)における指定金融機関認定を取得**  
国の定める基準を満たす計画を策定した造船・船用事業者、海運業者に対して、建造品質の向上や船舶の環境負荷低減、省力化などのための資金を長期・固定金利で提供。

## TOPIC シンガポール支店での取組み

2016年12月に開設したシンガポール支店においては、現地最新情報の収集に加え、長年培ってきた船舶融資のノウハウを現地でも展開すべく、主に現地の船主向けの資金支援を展開しています。



いよぎんグループを知る  
マネジメントメッセージ  
価値創造ストーリー  
長期ビジョン実現に向けた事業戦略と計画  
サステナビリティ  
企業データ



# 市場運用戦略

安定的な収益と将来の収益につながる総合損益を意識し、流動性を重視した分散投資を実施する

## 有価証券の投資方針

有価証券運用は、「安定的な収益と将来の収益につながる総合損益を意識し、流動性を重視した分散投資を実施する」ことを基本方針とし、そのうち債券については、株式リスクに対する逆相関の資産として一定程度を維持する方針としています。

国内でマイナス金利政策やイールドカーブコントロールが継続する中では、円貨債券への新規投資では収益が期待できないだけでなく、金利変動幅が限定されることで分散効果も十分に発揮できないと考え、円貨債券は抑制方針にて取り組んでいます。一方で、相対的に投資妙味があると考えた外貨債券(為替ヘッジ付)については、これまで残高を積み増してきました。

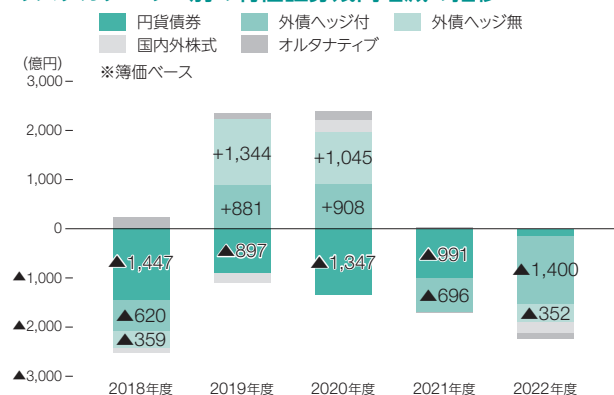
しかし、世界的な金利上昇を見据えて、2021年度以降は新規投資の抑制および売却によって残高を大きく減少させるだけでなく、デレーションも短期化させています。これにより、金利上昇による評価損の拡大を抑えることができ、現状は将来の収益につながる投資余力を十分確保した状態になっています。中計最終年度である2023年度には、将来の海外景気の減速局面における株式への分散効果を期待して残高を還元させる計画としていますが、一方で外貨調達コストが高止まりする懸念もあり、慎重な対応が必要と考えています。

また、外貨債券(為替ヘッジ無)については円安が進んだこともあり2022年度は大きく収益に貢献しました。期中に入替売買を実施したことで投資利回りも高まっており、残高を維持することで今後も安定したキャリー収益が期待できる資産になっています。一方で金融政策の変更等で円高が進む場面も想定されることから、一定の残高を維持しつつ、局面に応じたリスクコントロールや戦略的なリバランスを実施していく方針です。

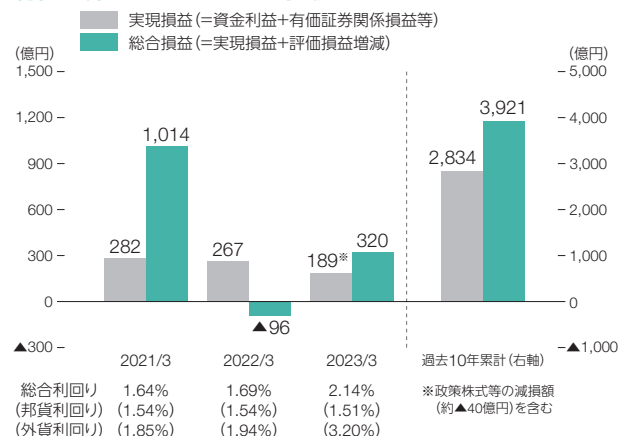
## 各リスクカテゴリー別の投資方針

リスクカテゴリー	方向性	投資方針
円貨債券	現状維持	株式に対する逆相関の資産として、外貨債券を含めた債券ユニットとして残高を維持。
外貨債券(為替ヘッジ付)	残高還元	外貨債券(為替ヘッジ付)については、金利上昇を見据えて一時的に残高を圧縮しており、今後、徐々に残高を還元する方針。
外貨債券(為替ヘッジ無)	現状維持 やや増加	安定したキャリー収益の獲得を目的に一定の残高を維持しつつ、局面に応じたリスクコントロールや戦略的なリバランスを実施。
国内外株式	削減方針	政策保有目的の株式は、保有の必要性が認められない株式について売却。 純投資目的として、中長期的な視野で成長の期待できる株式に投資。
オルタナティブ	現状維持	安定的なキャリー確保とポートフォリオの分散などを目的に投資を検討。

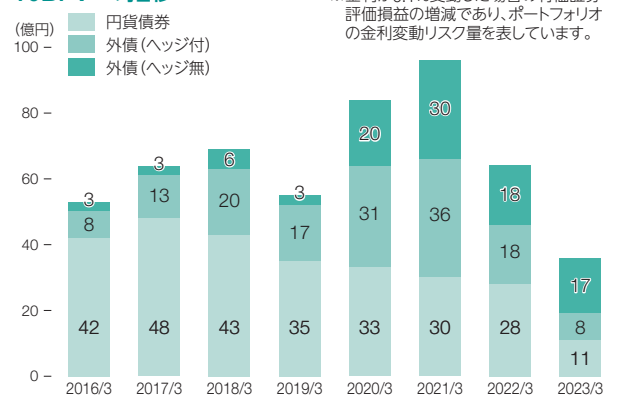
## リスクカテゴリー別の有価証券残高増減の推移



## 有価証券パフォーマンスの推移



## 10BPV\*の推移

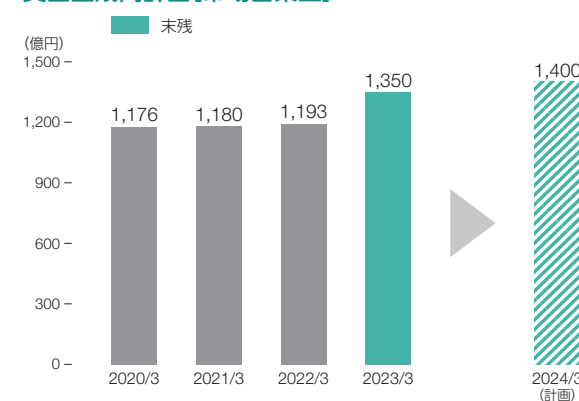


## 貸出金運用方針および外貨調達方針

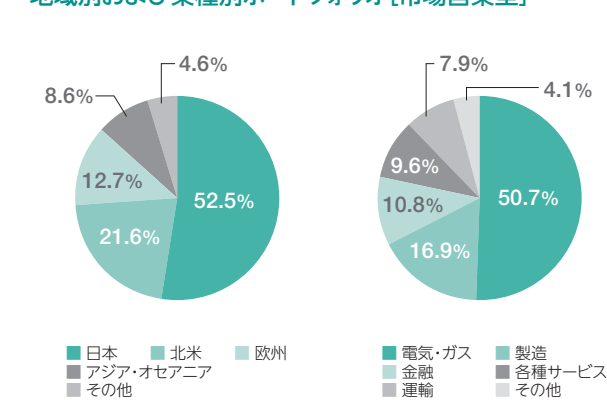
市場営業室では、2014年の開設以降、国内外のプロジェクトファイナンスや、海外コーポレートファイナンスなどを中心に、ポートフォリオの分散を意識しながら良質な貸出資産を積み上げてまいりました。地域別では、太陽光発電、バイオマス発電、風力発電などの再生可能エネルギー向け貸出金や本邦輸出信用機関による保証・保険が供与された貸出金など、最終リスクが日本となる貸出金をベースとしながら、北米、欧州、アジア・オセアニアなど世界各地にリスクを分散しています。今後も収益性と安全性に加え、近年関心の高いESG等を意識した貸出資産の積上げを図り、今中計最終年度となる2024年3月末には1,400億円の貸出金残高を目指していきます。

外貨調達については、資産の特性に合わせた調達手段を選択し、調達の安定性を確保しつつ、外貨調達金利の変動に対応しています。また、期間別の必要調達額を上回るコミットメントラインを有しており、市場環境の急変等にも対応可能な安定性を確保しています。

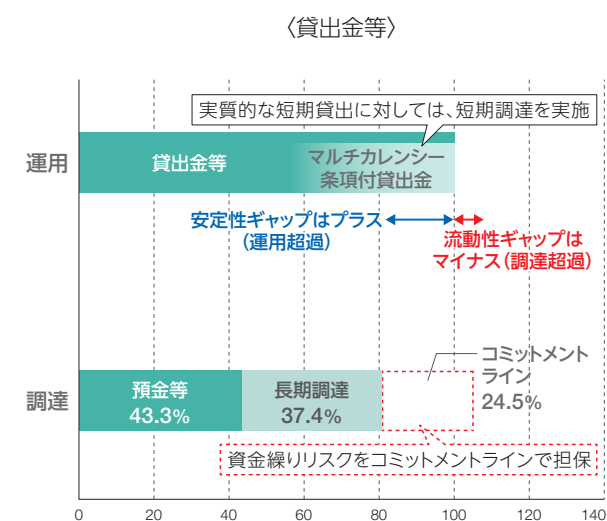
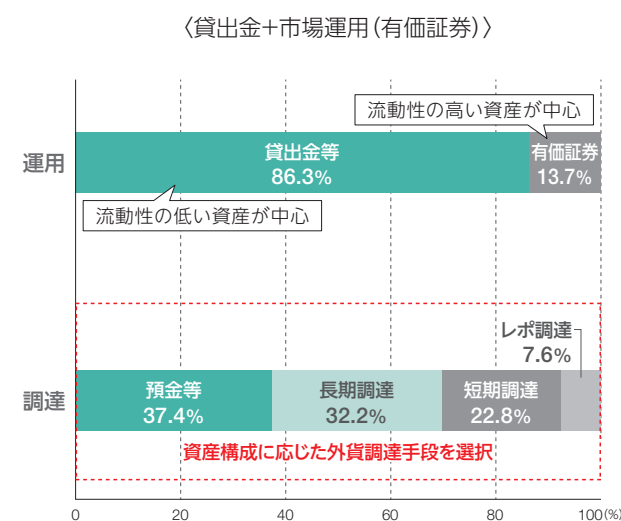
## 貸出金残高計画[市場営業室]



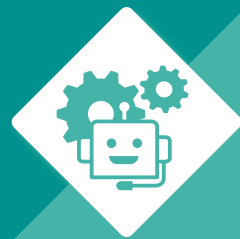
## 地域別および業種別ポートフォリオ[市場営業室]



## 外貨の運用・調達状況(2023年3月末時点)

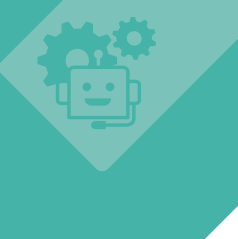


安定性ギャップ：貸出金等 - (預金等+長期調達)  
流動性ギャップ：貸出金等 - (預金等+長期調達+コミットメントライン)



# BPR 戦略

事務・定型業務の極小化を図り、お客さま対応や企画業務に投下可能なマンパワーを増強し、グループ全体としての生産性向上を目指す



## 営業店は事務中心の場から課題解決の場へ

2015年度中期経営計画より、BPR戦略を生産性向上の重要課題と位置づけ、事務工程の簡素化だけでなく、事務量調査による業務量の実態把握を行い、事務自体を無くせないかという視点で、抜本的な事務の見直しを進めてきました。

営業店においては、「事務のデジタル化・簡素化」「現金ハンドリングレス」「本部集中」等のキーワードをもとに各種施策に取り組んでおり、AGENTタブレットや事業性融資における電子契約、ビデオチャットを用いて銀行手続きができるバンキングアプリ「AGENT」等のデジタルツールを導入するとともに、「さっと窓口」による現金取扱い事務の削減や本部集中部門の領域拡大、さらにはグループ会社との連携を進めることで、営業店における「事務」を極小化しており、営業店は、事務中心の場から、課題解決の場への転換を進めています。

### 事務のデジタル化・簡素化

2019年2月より、店頭受付タブレットAGENTの本格導入を開始し、全店への導入を完了しています。営業店受付事務の約40%をデジタル化しており、タブレットに入力することで口座開設が最短10分で完了する等、「日本一手続きが簡単な銀行」を志向しています。

「手のひらの伊予銀行」をコンセプトにアジャイル開発を進めているバンキングアプリ「AGENT」については、昨年10月に「相続手続」、今年5月に「振込機能」を実装する等、引き続き、デジタルを活用したお客さまの手続き簡素化と、利便性の向上を追求しています。



### 現金ハンドリングレス

現金ハンドリングレスの取組みとして、次世代型店舗に「さっと窓口」を導入し、窓口を設置された「さっとATM」と営業店端末の取引を連携させ、窓口での勘定取引と現金収納・支払取引を一元管理することで、現金取扱い事務の極小化を実現しています。

その他、営業店内で発生する現金管理業務についても、当社グループ内のBS会社へ外部委託することで、営業店内の事務自体を無くす等、現金ハンドリングレスの実現に向けて愛媛県内全店への導入を進めています。



### 本部集中施策

本部集中施策では、「受電集中」「保存文書の集中保管」をはじめとし、「業務サポートセンター」や、営業店における融資業務のうち「事務」を集約した「融資業務サポートセンター」等、営業店事務の本部集中を拡大させることで、営業店における事務量を削減しています。

### 本部業務の生産性向上

また、本部につきましても業務効率化の取組みを進めています。2017年12月より伊予銀行総合企画部内にCoEを設置し、RPAによる業務自動化やグループウェアを活用した各種申請フローの電子化・ペーパーレス化を中心に本部業務量の削減に取り組んでいます。

昨年10月に持株会社体制へと移行したことに伴い、これまで伊予銀行で培ってきたBPRの知見をグループ各社へと横展開するため、今年から各社に業務効率化担当者を1名ずつ配置し、CoEと連携することで、各種申請フローの電子化やデジタルツールの相互利用を推進し、ペーパーレス化を中心とした業務改革を着実に実行に移しています。

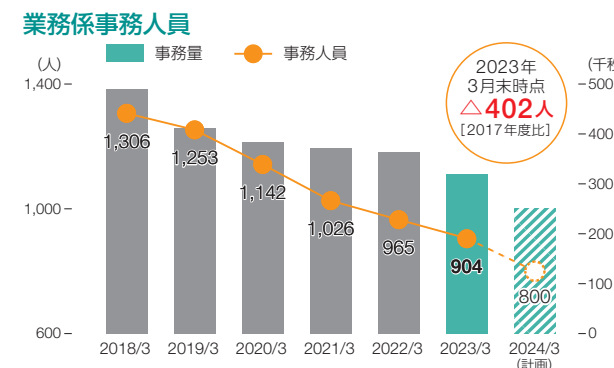
今後は、当局からの認可を前提にグループ内の重複業務を集約する等、各施策を全社展開することで、もう一步踏み込んだコスト削減に取り組んでいきます。

## 事務人員数削減・業務量削減効果

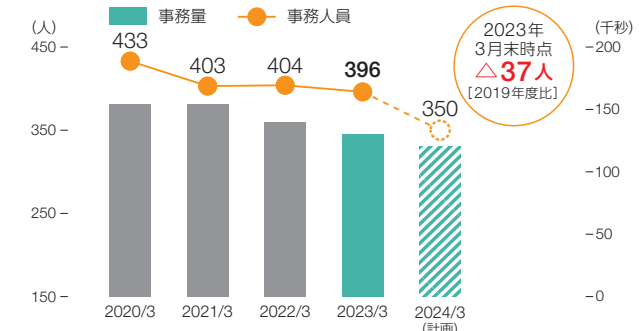
これらの各種BPR施策に取り組んだ結果、2018年3月末と比較し、業務係事務人員数については△402名(2023年3月末時点)、融資係事務人員数については△37名(2023年3月末時点)の削減を実現しています。採用抑制や自然減(退職)により事務人員数の削減を進めつつ、同時に捻出した人財については配置転換とリスキングにより、デジタル分野へのサービス拡充に向けた本部集中の高度化や営業分野への配置転換を行い、お客さまの課題を解決する時間に充当していきます。

本部業務量につきましても、2023年3月末時点で約16万5千時間/年(人員換算:84名分)の業務量削減を実現していますが、中計最終年度の2024年3月末までに年間20万時間の削減を目標に活動を継続し、人財を企画業務に投下するためのグループ全体の生産性向上と、将来的な本社ビル建替えを見据えた働き方改革の実現を目指しています。

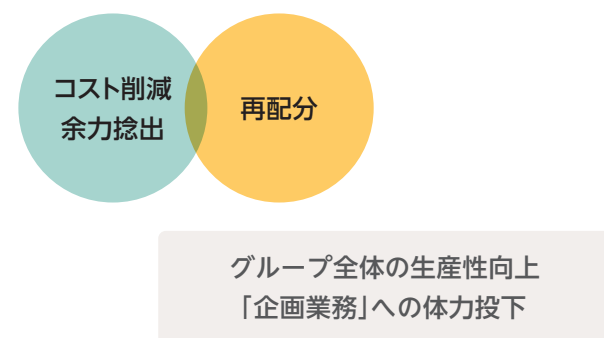
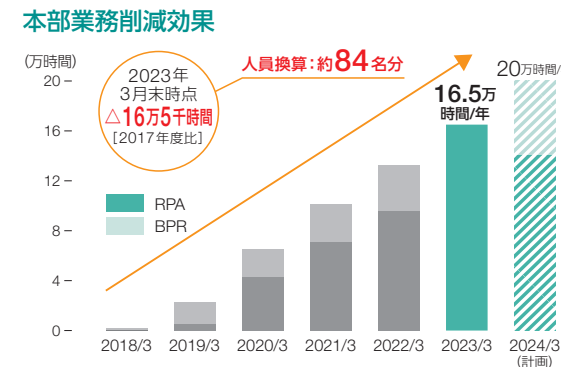
伊予銀行営業店におけるBPR効果(事務量/事務人員数)



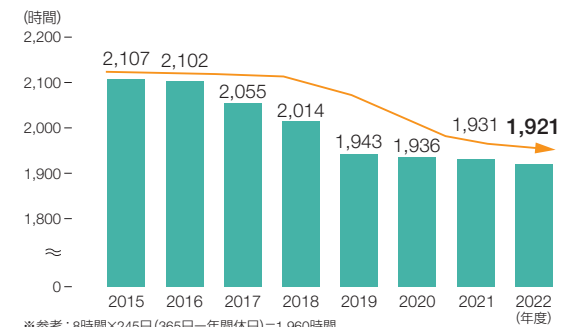
融資係事務人員



伊予銀行本部・グループ会社の業務効率化効果(削減時間)



年間総労働時間(1人当たり)の推移



役職員のBPRマインドの高まり  
→「働き方改革」にも寄与

2015年から2022年の間で  
年間総労働時間を186時間削減(1人当たり)





# 新事業戦略

適切かつ果敢なリスクテイクによって地域の課題解決やサステナビリティ向上に貢献する事業・業務開発を継続的にを行い、収益機会を創造する

## 新事業の検討

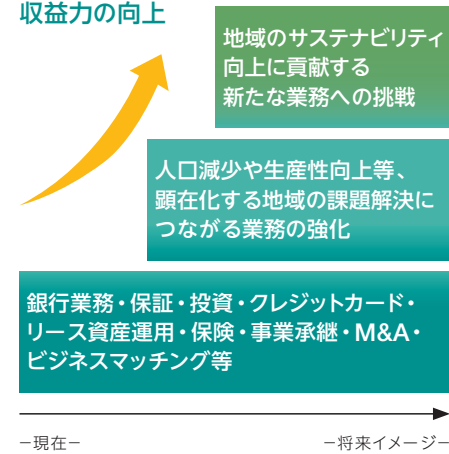
「適切かつ果敢なリスクテイクによって地域の課題解決やサステナビリティ向上に貢献する事業・業務開発を継続的にを行い、収益機会を創造する」という基本方針のもと、想定される地域やお客さまの課題をもとにいくつかの事業領域で検討や試行を進めています。

2023年2月には、いよぎんキャピタル(株)の事業領域拡大として、事業承継会社等への出資要件緩和にも対応する「いよぎん事業承継・成長支援ファンド」を新たに設立しました。

また、2023年4月には、DXコンサルティングを事業に掲げる(株)いよぎんデジタルソリューションズの設立に至りました。代表取締役は課長職からの抜擢であり、過去にない若い社長のもとでの事業開始という面でも、当社グループにとって一つの挑戦となるものです。

持株会社体制への移行に際し全国の地銀の中で一番手グループとして「認定銀行持株会社」の認可を取得し、柔軟かつ機動的な取組みが可能となる体制が整いました。このメリットを最大限に活かせるよう、お客さま起点で事業の深化・進化のタネを見つけ、チャレンジブルに取り組んでいきます。

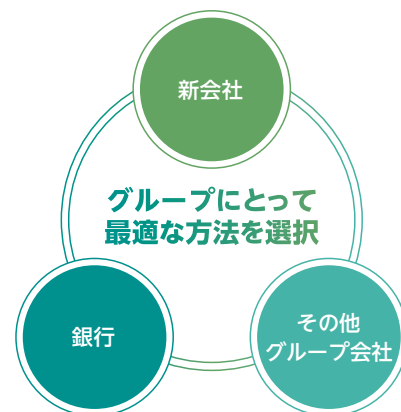
### 課題解決力の向上 収益力の向上



### 想定課題

- エネルギー調達・利用のリスクを低減したい
  - 企業誘致や創業、観光等で活性化したい
  - デジタル導入によって生産性を高めたい
  - 必要な人材を適切に確保したい・育てたい
  - 効果的な営業で売上を高めたい
- (etc.)

### 事業化の検討



## 検討中の事業領域

広告関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 銀行アプリや郵送物等の顧客接点を活用した取引先の売上拡大支援を志向。顧客基盤に基づくリーチ力とデータ分析が活かせる領域。</li> <li>● 広告効果の測定や料金体系等の事業モデル検証のための試行実施中。</li> </ul>
再エネ関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エネルギーの地産地消モデル普及への貢献による地域のサステナビリティ向上を志向。エリア的に太陽光発電が主眼、環境価値取引などの領域拡大も念頭。</li> <li>● 10~15年超の長期に亘る管理・継続が必要な事業領域であり、銀行グループとしての健全性(企業体力と信頼感)が活かせる。</li> </ul>
まちづくり関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自治体との連携による事業創出等をコアの事業領域に設定した事業展開を志向して検討中。</li> <li>● 地域によって様々に異なる課題に対するソリューション力の内製化を目指すことで、新しい業務や事業を生み出すような事業体を目指したい。</li> </ul>
人材関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存の人材紹介業務の基盤あり。相談件数や成約件数、それに伴う手数料収入も大きく増加している。</li> <li>● 地場大手企業と連携したOB・退職期人材の活用、学生の地元就職支援、潜在労働力への教育プログラム提供など、幅広い視点で付加領域を模索中。</li> </ul>


## 「株式会社いよぎんデジタルソリューションズ」設立

2018年から伊予銀行法人コンサルティング部にて、ICTコンサルティング業務を開始し、これまで200件超のご支援を行ってきました。

お客さまの課題を丁寧にお聞きし、「企業の手元業務をどのように効率化するか」に主眼をおいた改善提案を継続し、2022年には、内閣府から「令和3年度地域創生に資する金融機関等の特徴的な取組事例」として表彰されるなど高い評価を受けました。

いよぎんデジタルソリューションズでは培ったノウハウを昇華させ、DXコンサルティングとしてより高いレベルのコンサルティングを目指します。





株式会社いよぎんデジタルソリューションズ  
代表取締役社長 小野 和也

### 社長メッセージ

当社は、持株会社体制移行目的の一つである「事業領域の拡大」を検討する中で、お客さまの業務効率化やデジタル化といった経営課題に対し、何かお役に立てないかという思いから設立されました。

中核子会社の伊予銀行がDHDに取り組むことと同様に地域のお客さまにおけるデジタル化やDX実現に向けた取組みを加速させることで、人口減少による人手不足等の解消や、本来のDXの目的である売上の増加、新たなビジネスの創出などに繋げ、地域経済の活性化に貢献していきたいと考えています。

## 「いよぎん事業承継・成長支援ファンド」設立

事業承継問題や成長に向けた経営上の課題を有する企業は増加しており、お客さまへの価値提供におけるエクイティビジネスの重要性はますます高まっています。本ファンドでは出資先に対する資金供給やM&A、事業承継支援にとどまらず、これまでより一歩踏み込んだ内容のハンズオン支援によって、企業価値の向上を実現していきます。

### 〈ファンド概要〉

名称	いよぎん事業承継・成長支援ファンド投資事業有限責任組合
総額	20億円
設立日	2023年2月20日
組合員	いよぎんキャピタル株式会社(GP:無限責任組合員) 株式会社伊予銀行(LP:有限責任組合員)
存続期間	10年間



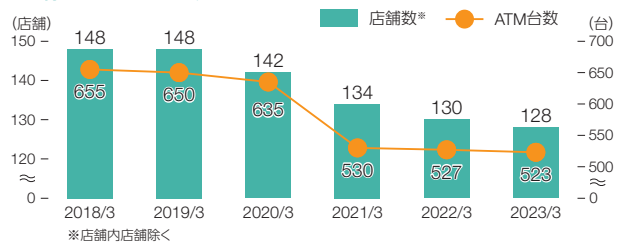
## 店舗計画

店舗を含めたチャネルの再構築を図ることで、お客さまとつながるタッチポイントの多様化を目指す

### 店舗・ATM配置の適正化

2015年度中計より、地域の人口減少や、来店客減少を踏まえ、お客さまとの接点を維持しつつ、店舗配置の見直しを進めてきました。また、ATMにつきましても、近年の急速なキャッシュレス決済の普及や、各拠点でのお客さまの利用状況を踏まえ、適切な台数の配置に努めています。今後も、お客さまの行動様式の変化や多様化・高度化するニーズに合わせて、店舗・ATMの最適な配置を目指していきます。

店舗/ATM配置の見直し



### 川之江支店(兼金生支店)

2022年7月に新築オープンした川之江支店では、お客さまの来店目的に応じて、ロビー空間を2つに分けており、事務のデジタル化による利便性向上に加え、行員がお客さまの課題に耳を傾け、人にしかできない価値提供に取り組んでいます。また、2階には、セミナー・相談会の開催や、イベントの企画、本行員・グループ役員との協業など、様々なシーンで利用可能な「コラボスペース」を設置しており、銀行とグループ会社が一体となって、地域のお客さまの課題解決に努めていきます。



### 新本社ビル

現在の本館(1952年竣工)は建築後71年、別館(1968年竣工)は建築後55年が経過し、老朽化が進んでいることから、建替えを行うことで耐震性能および防災機能を強化し、大規模災害等発生時の安全性や金融インフラとしての業務継続体制(BCP)の充実を図ります。

銀行業務が拡大するにつれて本店内の執務スペースが不足し、一部の本部機能やグループ会社は松山市内に分散していました。昨年10月、当社グループは持株会社体制へ移行しましたが、南別館も含めて建て替えることで組織集約と生産性向上を実現し、より効率的でグループ一体となった業務運営体制を構築します。

本社ビル建替えにより、地域のお客さまとつながるエリアを設けるとともに、大規模災害等発生時には帰宅困難者の一次滞在施設として活用するなど、検討を進めていきます。



【パース図】

新本社ビル概要		
名称	新本館	新南館
延床面積	約30,000m <sup>2</sup>	約13,000m <sup>2</sup>
構造	鉄骨造	鉄骨造
階数	地上12階、地下1階	地上11階
着工	2026年夏	2023年夏
竣工	2029年春	2025年春
設計	竹中工務店大阪一級建築士事務所	

#### コンセプト

地域に潤いと活力をつくりだすサステナブル・ビルディング  
「創業200年に向けて、地域貢献を果たす新本社ビルを構築します」



## IT計画

外部環境やお客さまニーズへの迅速・柔軟なデジタル対応と、安心・安定・安全なバンキングシステムの維持を両立するITガバナンスの構築を目指す

### IT計画の全体像

#### 1. 変化する外部環境やお客さまニーズへの迅速・柔軟なデジタル対応

CX向上に向け、どのチャネルでもより良い顧客体験が提供できるオムニチャネルの仕組みの構築や各チャネルの高度化、付加価値を創出するデータ活用の態勢整備と高度化を行います。

#### 2. 安心・安定・安全なバンキングシステムの維持

信用・信頼の礎として基幹系システムの安定稼働を継続するとともに、中長期的な生産性向上を見据えたシステム基盤の整備を行います。

#### 3. ITガバナンスの構築

IT投資コスト管理や投資ルール整備・見直しを通じて、IT投資最適化を図ります。

変化する外部環境やお客さまニーズへの迅速・柔軟なデジタル対応

- オムニチャネル連携
- 各チャネル高度化
- データ活用高度化

安心・安定・安全なバンキングシステムの維持

- 基幹系システム高度化
- システム基盤整備

#### ITガバナンスの構築

- IT投資コスト管理、投資ルール整備・見直し

### いよぎんグループ一体での取組み

#### CRMグループダッシュボードの導入

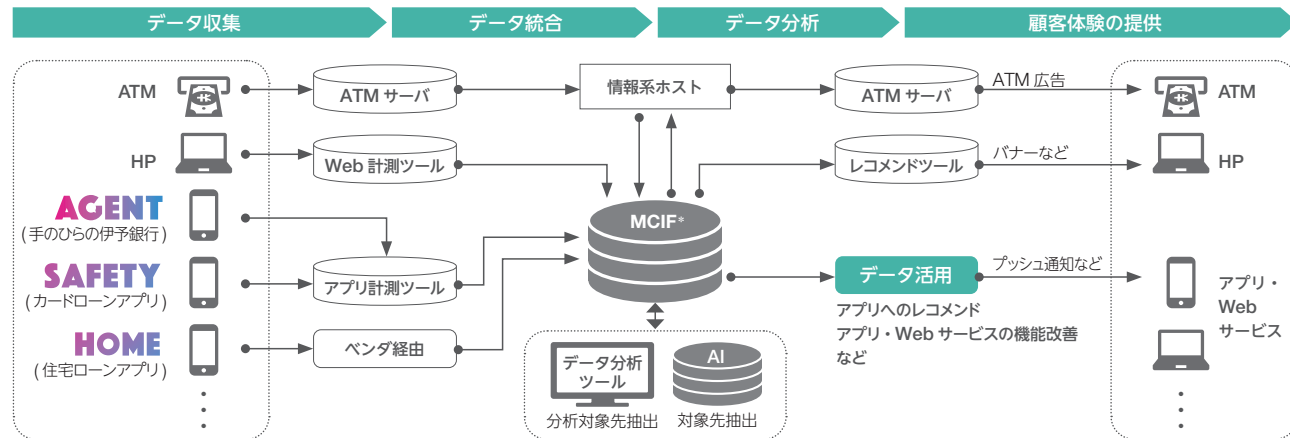
- グループ一体での営業力強化、お客さま本位の業務運営を志向するため、2023年4月にCRMグループダッシュボードを導入しました。
- 各グループ会社\*が保有する法人情報をグループ全体で共有し、リレーション管理の強化および最適な商品・サービスの提供を目指していきます。\*四国アライアンス証券は除く



- 収益状況
- 各グループ会社の担当者
- 交渉履歴
- 取引状況 等を表示

### チャネル間連携の高度化

- 各チャネルのデータ分析・活用を目的として、アプリ・Webサービスのお客さまの属性データや行動データを取得するための環境を順次整備しています。
- 各種データを分析し、お客さまへの最適なレコメンドやアプリ・Webサービスの機能改善に活用していきます。



\* Marketing Customer Information File の略で、マーケティング用の顧客データベース



# 気候変動への対応 ~ TCFD 提言への取り組み ~

当社グループの中核企業である伊予銀行は、気候変動がお客さまや自行に及ぼすリスクを想定しながら、脱炭素社会の実現に貢献していくため、2021年2月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD\*)」提言に賛同表明しています。伊予銀行は、持続可能な地球環境の実現と事業活動の両立が新たな事業機会の創出に繋がると考え、TCFD提言の枠組みに基づき、気候変動に関する情報開示を充実させていきます。



※ TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)とは  
2015年に金融安定理事会(FSB)の下に設置された金融システムの安定化を図る作業部会。異常気象等、気候変動の物理的影響や脱炭素経済への急激な移行等が、金融システムの安定を脅かす恐れがあるとして、すべての企業に対し、①複数の気候シナリオを用いて、②自社の気候関連リスク・機会を評価し、③経営戦略・リスク管理へ反映させ、④その財務上の影響を把握し、開示することを求めている。

## 1. ガバナンス

### 《方針》

「潤いと活力ある地域の明日を創る」というグループ企業理念(存在意義)のもと、「環境方針」を制定し、自行の環境への負荷軽減と、お客さまの環境保全活動へのご支援に、積極的かつ継続的に取り組んでいます。

### 《体制》

地域社会へ重大な影響を及ぼす気候変動は、伊予銀行にとってリスクである一方、新たな事業機会を創出する重要な経営課題の一つとして捉えています。TCFDへの対応は、組織一体となって検討を進めていく必要があることから、経営企画部門やリスク管理部門をはじめとして組織横断的に、脱炭素化の実現に向けた企業活動の在り方について調査・協議しています。協議事項は、いよぎんホールディングス社長を委員長とするグループサステナビリティ委員会に付議・報告し、気候変動を含む環境課題に関する対応状況および情報開示について審議しています。また、重要事項については必要に応じて取締役会に報告し、適宜適切に、取締役会の監督を受ける体制を構築しています。

## 2. 戦略

気候変動への対応を機会とリスクの両面から捉え、それぞれ取り組みを進めています。

### 《機会》

お客さまの再生可能エネルギー事業への投資や環境負荷低減に資する設備投資等を積極的にご支援し、ファイナンス面から、お客さまの温室効果ガス排出量削減やエネルギー効率向上に寄与し、脱炭素社会の実現に向けて取り組んでいます。また、気候変動対策コンサルティング等、非金融面においてもお客さまの脱炭素化をご支援するソリューションを提供するため、地域の電力会社との包括的な連携協定の締結等、気候変動に強い地域づくりと持続可能なビジネスの構築に向けた取り組みを開始しています。

### 《リスク》

気候変動リスクとして、移行リスクと物理的リスクを認識しており、伊予銀行の事業活動への直接的な影響と、お客さまが影響を受けることによる間接的な影響の両方に対応する必要があります。

#### 移行リスク

移行リスクは、炭素排出制限や炭素税引き上げ等、気候関連の規制強化への対応による影響を受けるセクターに対する与信関係費用の増加等を想定しています。なお、対象セクターについては、「UNEP FI銀行プロジェクト」の検討結果等も踏まえたセクター別リスク評価(影響度)および伊予銀行のポートフォリオ構成比(与信額)の2軸でリスク重要度評価を実施し、「電力・ガス」セクターを対象としました。

### 《シナリオ分析》

#### 移行リスク

移行リスクは、伊予銀行の事業性と信先のうち「電力・ガス」セクターを対象に、NGFSが公表する「2℃シナリオ」「1.5℃シナリオ」のもとで、脱炭素社会への移行に伴う炭素排出量の規制強化および炭素税の導入による個社の財務への影響に起因した与信関係費用の増加に関する分析を実施しました。分析結果は以下のとおりです。

#### 移行リスクに関するシナリオ分析結果

炭素排出量の規制強化・炭素税の導入			
B/Sへの影響		P/Lへの影響	
再エネ設備投資の増加	借入増加	売上減少	炭素コスト発生
脱炭素社会への移行に伴う与信関係費用の増加			
シナリオ	・ NGFSのBelow 2℃シナリオ(2℃シナリオ)およびNet・Zero 2050シナリオ(1.5℃シナリオ)		
分析対象	・ 銀行の事業性と信先のうち、「電力発電事業者」および「ガス取扱事業者」(再生可能エネルギー関連先は除く)		
分析手法	・ 脱炭素社会への移行に伴う炭素排出量の規制強化および炭素税の導入に対する影響を個別に算出し、2050年度までの将来財務を推計のうえ、与信関係費用の増加を試算		
分析期間	・ 2050年まで		
分析結果	・ 2℃シナリオ:累計0.8億円の与信関係費用の増加 ・ 1.5℃シナリオ:累計26億円の与信関係費用の増加		

### 《炭素関連資産》

TCFD提言における開示推奨項目等に基づいた炭素関連資産\*の貸出金等に占める割合は、「43.4%」(2022年度末)となりました。なお、「エネルギー」セクターの貸出金等に占める割合は、「3.8%」(2022年度末)となっています。

今後もシナリオ分析の高度化および分析対象セクターの拡大等を図るとともに、当該セクターとのエンゲージメントを通じて、サステナブルファイナンスのほか脱炭素に向けた様々なソリューションの提供を検討していきます。

\*…「エネルギー」「運輸」「素材・建築物」「農業・食料・林業製品」セクターの定義に基づき、環境省「ポートフォリオ・カーボン分析を起点とした脱炭素化実践ガイド」掲載の業種分類に当てはめて集計

#### 物理的リスク

物理的リスクは、台風・洪水等の自然災害によるお客さまの業績悪化や担保不動産の損傷に伴う伊予銀行の与信関係費用の増加等を想定しています。また、伊予銀行の本店および営業店等、保有資産の被災により事業継続ができないリスクや、対策・復旧に際してのコスト増加が想定されます。

#### 物理的リスク

物理的リスクは、伊予銀行の事業性と信先を対象に、IPCCが公表する「2℃シナリオ」「4℃シナリオ」のもとで、水害発生による事業性と信先の財務への影響と担保不動産の損傷に起因した与信関係費用の増加に関するシナリオ分析を実施しました。分析結果は、以下のとおりです。

#### 物理的リスクに関するシナリオ分析結果

気候変動による水害の発生			
事業性と信先の財務への影響		担保不動産の損傷	
直接被害	事業停止による売上減少	担保価格の毀損	
水害発生時の与信関係費用の増加			
シナリオ	・ IPCCのRCP2.6シナリオ(2℃シナリオ)およびRCP8.5シナリオ(4℃シナリオ)		
分析対象	・ 銀行の事業性と信先		
分析手法	・ 水害発生時における事業性と信先の財務への影響、および担保不動産の損傷を勘案のうえ、気候変動シナリオごとの水害が発生する確率を考慮し、与信関係費用の増加を試算		
分析期間	・ 2050年まで		
分析結果	・ 累計46億円~75億円の与信関係費用の増加		



# 気候変動への対応 ~ TCFD 提言への取組み ~

## 3. リスク管理

### 《気候変動リスクの管理態勢》

気候変動による移行リスクおよび物理的リスクが、伊予銀行の事業活動・財務内容等に影響を与えることを認識しています。今後、当該リスクにかかる影響を把握・分析するとともに、統合的リスク管理の枠組みにおける管理態勢の構築を検討していきます。

### 《特定セクターに対する投融資方針》

気候変動を含む環境や社会に対し、負の影響を助長する可能性が高い特定のセクターに対する投融資において、認識すべき環境・社会リスク等を示し、リスクの低減・回避に向け、お客さまの対応状況を確認するなど、各々の特性を踏まえた対応を実施のうえ、取引判断を行うよう方針を定め、これを公表しています。特に、気候変動や大気汚染の懸念が高まるリスクを内包している「石炭火力発電」セクターに対する投融資を厳格化するよう、当社グループの取組姿勢を明文化しています。

### セクター別投融資方針

セクター	対応方針
石炭火力発電事業	石炭火力発電は、他の発電方式と比較して温室効果ガス排出量が多く、気候変動や大気汚染の懸念が高まるリスクを内包しており、新規の石炭火力発電所建設を資金用途とする投融資は取り組みません。
パーム油・木材加工事業	パーム油・木材加工等、森林伐採を伴う事業は、違法伐採による環境問題に加え、地域住民の権利侵害や児童就労等の人権問題の発生するおそれがあります。投融資においては、環境への影響や地域住民とのトラブルの有無、児童就労の有無等に十分留意し、取組みを検討します。
クラスター爆弾製造事業	公共性や人道上的観点から、クラスター弾の製造を行っている企業に対する投融資については、資金用途に関わらず禁止します。

### 《事業性評価への統合》

お客さまの気候変動対応および環境保全への取組みを把握し、経営課題の抽出とその解決に資するため、従来から注力しています「事業性評価」における評価項目として、環境配慮項目(気候変動・環境に配慮した経営状況)を追加しています。

## 4. 指標と目標

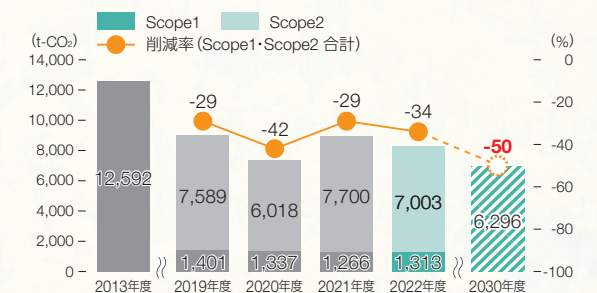
気候変動に関する目標として、伊予銀行自らのCO<sub>2</sub>排出量削減目標およびお客さまに対するサステナブルファイナンス目標を設定しています。

### 《CO<sub>2</sub>排出量削減》

削減目標 … 2030年までに伊予銀行のCO<sub>2</sub>排出量\*を2013年度比50%削減

### 排出量および削減実績

	2013年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
Scope1 (直接的排出)	—	1,401 t	1,337 t	1,266 t	1,313 t
Scope2 (間接的排出)	—	7,589 t	6,018 t	7,700 t	7,003 t
合計	12,592 t	8,990 t	7,355 t	8,966 t	8,316 t
削減実績 (2013年度比)	—	△28.6%	△41.6%	△28.8%	△34.0%



\*省エネ法の定期報告書の基準に準拠して集計したScope1 (直接的排出) および Scope2 (間接的排出) の合計

### Scope3の算定

Scope3	2013年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
出張 (カテゴリ6)	—	553 t	225 t	189 t	308 t
通勤 (カテゴリ7)	—	1,381 t	1,351 t	1,319 t	1,296 t

### Scope3カテゴリ15(投融資)への対応状況

Scope3カテゴリ15(投融資)に分類される投融資先ポートフォリオのCO<sub>2</sub>排出量(ファイナンス・エミッション)の算定に係る試行を実施しています。今後、算定結果の分析および削減目標の設定等に向けた取組みを検討し、情報開示の準備を行っていきます。

### 《サステナブルファイナンス》

累計実行目標 … 1兆4,000億円(うち環境分野7,000億円)

対象期間 … 2021年度～2030年度

サステナブルファイナンスの定義 … 環境・社会課題の解決に向け、お客さまのサステナビリティへの取組みの支援を通じ、持続可能な地域社会の実現に資するファイナンス

### 対象となる投融資例

環境分野	グリーンローン/ボンド、トランジションローン、環境私募債のほか、再生可能エネルギーに関する投融資等、環境に配慮した投融資等
社会分野	ふるさと応援私募債「学び舎」・「地域の未来」、SDGs 私募債などの各種私募債のほか、震災対応型融資等の社会課題に対応した投融資等
その他	サステナビリティ・リンク・ローン、ポジティブ・インパクト・ファイナンスのほか、「創業」や「事業承継」に関する投融資等

2022年度実績 … 2,189億円(うち環境分野1,251億円)



# 持続可能な成長に向けた取組み

## サステナブルファイナンス

社会的に関心の高まるサステナビリティ経営に向けたお客さまの取組みをサポート

サステナブルファイナンス メニュー ~お客さまのサステナビリティ経営の高度化を資金面から支援~

- グリーンローン
- トランジションローン
- サステナビリティリンクローン
- ポジティブインパクトファイナンス
- グリーンボンド

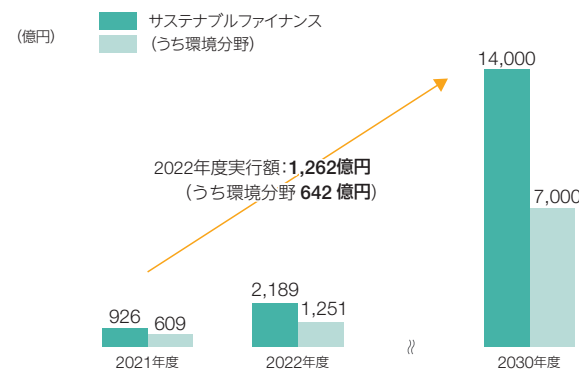
### サステナブルファイナンス実績

■ 2021年度以降累計実行額：2,189億円  
(うち環境分野 1,251億円)

#### ● 主なサステナブルファイナンス項目

再生可能エネルギー事業関連	705億円
サステナブルファイナンス・グリーンボンド	187億円
各種私募債(環境私募債・SDGs私募債など)	230億円

### サステナブルファイナンス累計実績



## 済美学園へのポジティブインパクトファイナンス

2022年7月より、お客さまの企業活動が環境・社会・経済に与える影響を伊予銀行が包括的に分析・評価し、ポジティブな影響の増大とネガティブな影響の低減に向けた取組みをサポートする「ポジティブインパクトファイナンス」の取扱いを開始しました。

同年同月、学校法人済美学園様にて第1号案件として、済美高等学校の新校舎建設に際し、ポジティブインパクトファイナンスの契約を締結しました。

本商品を通じて、お客さまのESG・SDGs経営の高度化を支援し、地域社会の持続的な発展に貢献していきます。



## 風力発電事業に関するプロジェクトファイナンス

伊予銀行は、横川正木ウィンドファーム合同会社が愛媛県宇和島市横川地区および南宇和郡愛南町正木・緑丙地区において建設を計画する陸上風力発電事業に対し、アレンジャー兼エージェントとして総額135億円のプロジェクトファイナンスを組成しました。

プロジェクトファイナンスをはじめとする、さまざまなファイナンス手法を活用し、再生可能エネルギー分野における大型プロジェクトに対するお客さまの資金調達を支援することで、CO<sub>2</sub>削減への取組みをサポートしていきます。

### プロジェクト概要

事業者	横川正木ウィンドファーム合同会社
発電規模	25,000kW (3,600kW×8基を出力抑制)
売電先	四国電力送配電株式会社
スポンサー	株式会社GF、JR東日本エネルギー開発株式会社
操業開始(予定)	2026年2月1日
融資契約締結日	2022年12月28日
組成金額	135億円

## 設備投資によるCO<sub>2</sub>削減

2022年7月に新築リニューアルオープンした川之江支店に、33kw相当の太陽光発電設備を導入しています。その後、更なるCO<sub>2</sub>排出量削減を目指し、営業車両の一部に電気自動車および電動バイクとともに、可搬型給電器を設置しました。

可搬型給電器は、エンジン発電機に比べ騒音や換気等の面に優れ、CO<sub>2</sub>排出量削減にも期待でき、災害時には、電気自動車に可搬型給電器を搭載して被災地に赴き、非常用電源としての利用も可能であり、持続可能な地域づくりに貢献していきます。

川之江支店で導入して以降、松山北支店、八幡浜支店、宇和島支店、今治支店など順次電気自動車、可搬型給電器を導入しています。

当社グループは、今後もCO<sub>2</sub>排出量削減に向け、様々な施策を展開していきます。



## 環境経営コンサルティング

2022年9月、伊予銀行は、お客さまの多様化・高度化する脱炭素化ニーズにお応えするため、脱炭素コンサルティングを行うカーボンフリーコンサルティング株式会社とビジネスマッチング契約を締結しました。

国内外の脱炭素におけるトレンドの変化や脱炭素経営の必要性、具体的な取組みを紹介する「カーボンニュートラルセミナー」を開催しました。

また、同社と協力して、お客さまへの環境経営コンサルティングを行っており、製造業をはじめとするお客さまに対して、GHG排出量の算定、ガバナンス体制の調査、削減目標・具体策の策定、情報開示等を支援しています。

当社グループは、お客さまへの環境経営コンサルティングを通じて、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

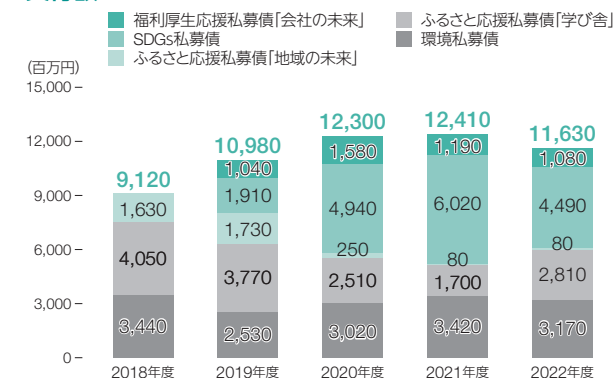


## 働き方改革私募債の取扱開始

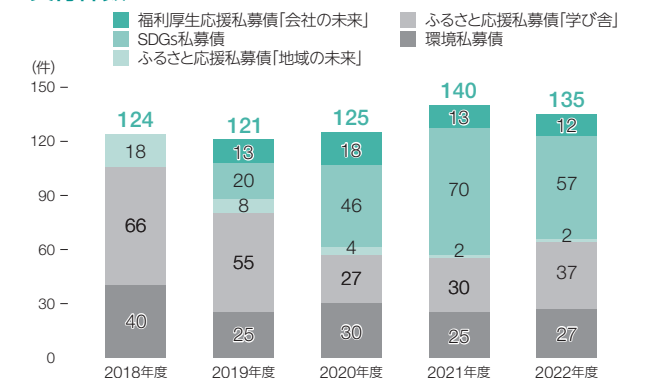
2023年4月より、一定の財務基準を満たし、かつ働き方改革の達成に向けて取り組んでいるお客さまをサポートする目的で、「働き方改革私募債」の取扱いを開始しました。

本商品を通じて、働き方改革の達成に向けて取り組んでいるお客さまを応援し、持続可能な地域社会の実現を目指していきます。

### 実行額



### 実行件数





# 持続可能な成長に向けた取組み

## 創業支援による地域活性化

地域創生部では、事業計画策定から資金調達のサポートまで、多岐に亘る創業支援を実施しています。充実したソリューションメニューにより、お客さまが抱える課題を解決し、創業期から成長期まで、寄り添った支援を実施しています。

また、行政や地域産業支援機関と連携し、創業時の心構えから経営ノウハウまで、幅広い内容を学ぶ「いよぎん みらい起業塾」(創業セミナー)や、事業プランを競う「いよぎん ビジネスプランコンテスト」を開催するなど、地域のステークホルダーと連携し、地域に新たな事業を創出するためのエコシステム構築に取り組んでいます。

■ 2023年3月に「第8回いよぎんビジネスプランコンテスト」を開催  
総計 48 件の応募から、7 件の受賞先を決定

**最優秀賞** 株式会社USUi (愛媛県新居浜市)様

- テーマは「海・川・湖」の浮力を動力源とする安定した再生可能エネルギーの事業化
- 地元の新居浜工業高等専門学校等と協力して波力発電装置「GOMES (ゴメス)」を開発



## 大洲市「歴史的資源を活用した観光まちづくり事業」

大洲市の城下町に残る町家・古民家等の歴史的資源を活用し、地域住民が豊かに暮らすことを目指す“まちづくり”と、外から人を呼び込む“観光振興”を一体的に行う観光まちづくりに取り組んでいます。本事業は、2017年開催の「第4回いよぎんビジネスプランコンテスト」で観光振興賞を受賞したプランを基に、実現に向けて取り組んだ結果、オランダの国際認証団体グリーン・デスティネーションズが表彰する「The Green Destinations Story Awards ITB Berlin」の文化・伝統保存部門で、国内では初の世界1位を受賞しました。伊予銀行はファイナンスや不動産情報の提供、出店事業者の誘致等の役割を担っており、関係機関と連携の上、観光まちづくりの実現に向けて取り組んでいます。

時期	内容
2018年4月	伊予銀行・大洲市・バリューマネジメント(株)・(一社)ノオト・(株)NOTEの5者による連携協定を締結
2018年8月～	大洲市が設立した地域DMO(一社)キタ・マネジメントへ行員を派遣
2020年2月	伊予銀行・(一財)民間都市開発推進機構の出資により総額2億円の「大洲まちづくりファンド」を組成
2020年7月～	分散型ホテル「NIPPONIA HOTEL 大洲城下町」(2023年3月現在、22棟28室)および「大洲城キャッスルステイ」を開始



## クラウドファンディングによる地域経済活性化

2018年9月からクラウドファンディング運営会社と業務提携するとともに、伊予銀行の創業140周年記念事業として、創業や地域活性化に関するプロジェクトを支援する補助事業を開始しました。

プロジェクトの一例として、大西満王さんが愛媛大学在学時代に手漉き和紙職人としての道を志し、相談を受けた伊予銀行は、「紙のまち資料館」とも連携し、資金計画の策定等事業開始に向けたサポートを始めました。大西さんは卒業を機に和紙職人として創業し、活動のPRとしてクラウドファンディングを実施。目標金額の達成に加えて、40名以上のファンを獲得することに成功しました。

2023年3月末時点で86件のプロジェクトを支援しており、今後も引き続き創業者や創業を目指す方、地域活性化に取り組まれる事業者様を支援していきます。



## 異業種企業との連携による地域経済活性化

観光庁の補助を受け、ANAグループや水産事業者等と連携して「日本初! 養殖マグロを活用したサステナブルツーリズム」の実証実験を行いました。今後も地域資源を活用した新たな観光コンテンツの発掘・磨き上げのサポートを行っていきます。

### 取組内容

- 「宇和島養殖マグロ1本釣り体験ツアー」を商品化
- 「サバキ女子によるマグロ解体LIVEツアー」とEコマースでマグロ商品を販売
- 県内宿泊施設で「宇和島養殖マグロ」を地産地消



ANA CAが一本釣り挑戦

サバキ女子によるマグロ解体

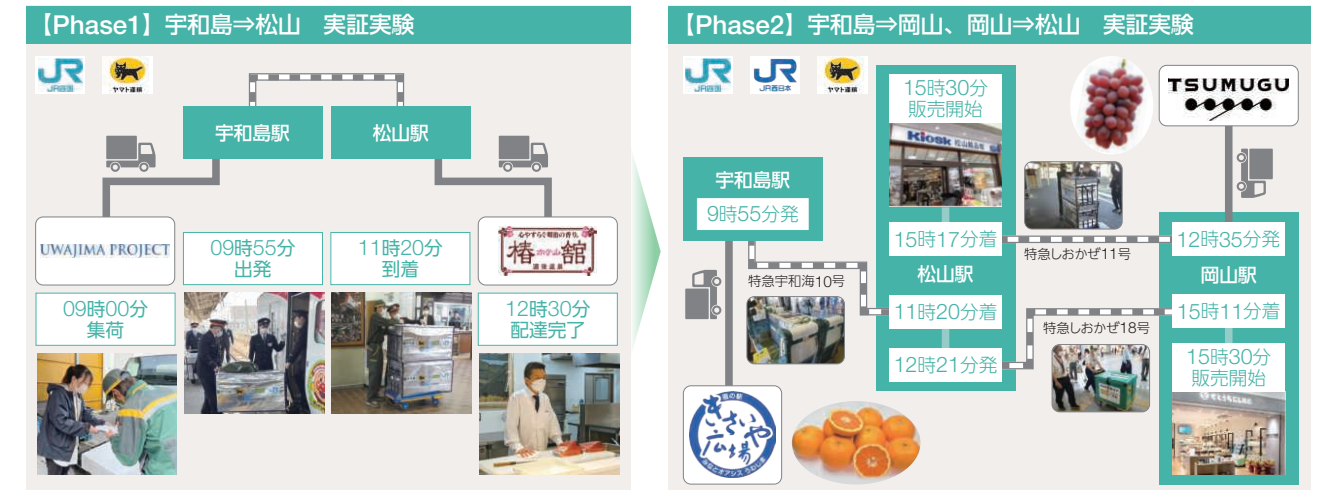
## 貨客混載の取組みを通じた新たな物流の仕組みづくりのサポート

物流業界における「2024年問題」への対応が迫られる中、その解決策の一つとして伊予銀行から関係者に対して「貨客混載輸送」を提案し、実証実験を進めてまいりました。

2022年3月に愛媛県内(宇和島市から松山市)の輸送に関する実証実験を行い、2022年11月には第2弾として愛媛県と岡山県間における相互輸送を実施しました。今後も貨客混載輸送に留まらず、物流課題に対する新たな取組みの提案を進めていきます。

### 取組内容

- 鉄道の定時性、速達性を生かした新たな価値の創出
- 環境負荷の小さい鉄道による荷物輸送の取組み(モーダルシフト)の推進
- 県内生産者と消費者をつなぐことによる地域活性化への取組み



## 産学官連携による地域活性化

2022年9月に愛媛県内の高専2校と「地域活性化やものづくり支援に関する連携協定」を締結しました。本連携を通じて、地元企業や行政などが抱える課題やニーズを高専へ「つなぐ」ことにより、学生の地元企業認知度向上を図り、県内就職率向上を目指していきます。また、学生や教授との連携を活発化させ、新たな価値創出やビジネスプラン・創業案件の発掘につなげていきます。

### 連携内容

- 産学官連携の推進による情報交換、支援
- 地域課題解決、地域活性化のための連携
- ものづくり、人材の交流と育成の支援





# 持続可能な成長に向けた取り組み

## 伊予銀行エバーグリーンの森

2008年に愛媛県、大洲市および公益財団法人愛媛の森林基金と「森林づくり活動協定」を締結し、愛媛県内4か所で森林を育てる活動を実施しています。

活動場所	面積
伊予銀行エバーグリーンの森 大洲	6.58ha
伊予銀行エバーグリーンの森 東温	25.83ha
伊予銀行エバーグリーンの森 東予	6.37ha
伊予銀行エバーグリーンの森 松山	1.69ha



主な活動内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループ役員および家族等による森林づくり活動(ボランティア)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・累計約3,250本の植樹(約76tのCO<sub>2</sub>吸収量増加に貢献)</li> <li>・定期的な下刈りの実施</li> <li>・森林教室の開催</li> </ul> </li> <li>● 森林づくり活動等に対する寄付(毎年度1百万円)</li> <li>● 活動内容の情報発信</li> </ul>

## 公益信託伊予銀行環境基金「エバーグリーン」

愛媛県内で環境保全活動に取り組まれている団体・個人を対象に活動資金の一部を助成しています。2008年に創業130周年を記念して創設し、累計192先に総額約69百万円の助成金を贈呈しています。

概要	
助成対象者	愛媛県内に主たる拠点がある団体または個人
助成対象事業	愛媛県内の自然環境および生物多様性を保全し豊かな地域社会環境の創造・発展のための幅広い活動
助成金額	原則1件50万円以内
委託者	株式会社伊予銀行
受託者	三井住友信託銀行株式会社



2022年度助成先「愛媛大学附属高等学校理科部 プラガールズ」様

## 「森のあるまちづくり」をすすめる会

当会は、2010年8月に発足し、伊予銀行が事務局を務めています。「街中に「ほんものの森」をつくる」ことを目指し、植樹を通じて地域を緑豊かにしていく活動を展開しており、現在までに94先の企業・団体に加入いただき、累計約54千本の植樹を行っています。

また、2020年8月には設立10周年を記念して、子どもたちに木や森の大切さを伝える絵本「森になあれ」を制作し、植樹活動に参加した子どもたちに配布しています。



HPはこちら▶



## 金融教育教室

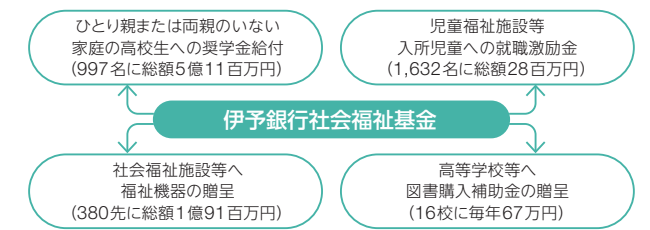
地域の将来を担う子どもたちに正しい金融知識を身に付けてもらうことを目的に、2007年から「金融教育教室」を開催しており、2023年3月末時点で累計約19千名が受講しています。

近年は、高等学校における「新学習指導要領」の実施や「成年年齢引下げ」の施行により、金融商品や金融トラブル、資産形成等に関する知識の積上げが求められており、従来の小中学校を中心としたプログラムに加え、社会人を目前に控えた高校生への金融教育提供にも取り組んでいます。



## 公益財団法人伊予銀行社会福祉基金

少子高齢化や人口減少により、地域における「社会福祉の充実」、次代を担う「青少年の育成」は社会的な課題となっています。伊予銀行は地域を担う金融機関として、持続可能な社会の実現を目指して、1976年に当基金を設立し、45年以上に亘って高校生への奨学金給付や社会福祉施設等への福祉機器贈呈等に取り組んでいます。



## 地域文化活動助成制度

愛媛県は、東・中・南予それぞれに特色ある伝統文化が根付いています。本制度は、各地で「草の根」の文化活動を継承されている団体に、活動経費の一部を助成することを通じて、地域文化の継承や生活文化の水準向上に寄与することを目的に、1992年に創設されました。

2018年からは「平成30年7月豪雨」にて被災した団体を対象にした特別助成も実施し、これまでの助成累計は1,325団体、総額2億56百万円となりました。



## テニス部・女子ソフトボール部

国内トップリーグで活躍する選手による、子ども向けのスポーツ教室を開催するなど、地域における競技力向上に努めるとともに、スポーツを通じた地域振興・地域活性化に取り組んでいます。



## IRCニュー・リーダー・セミナー

1989年から、若手経営者を対象とした「IRCニュー・リーダー・セミナー」を開催しています。本セミナーは、経営に有益で実践的な自己啓発の場や、相互の交流・ネットワークづくりの場を提供することで、次代を担う若手経営者を育成し、地域社会の持続的な発展に貢献することを目的として実施しています(2023年3月末時点で累計1,298名受講)。セミナー期間は1年間で、一流講師陣による講話のほか、グループ発表などを通じた意見交換も活発に行われています。



## SDGsカードゲーム

地域社会の持続的な成長に向けた取り組みと親和性の高い、SDGsについての理解を深めるメニューを2021年から提供しています。

SDGsが「なぜ必要とされているのか」、「私たちにどのように関係するのか」などをゲーム形式で体験・体感しながら、誰でもわかりやすく学ぶことができます。

メニュー提供開始後、企業経営者や社員、自治体職員、一般市民など幅広い年代や職業の方を対象にのべ62回実施しました(2023年3月末時点)。受講者は約1,300名にのぼり、「現実の生活のなかで起こっていることと結び付けて考えることができた」、「自身の目標や利益だけで行動するのではなく、経済・環境・社会の3側面を意識して行動することが大事だと思った」などの声をいただいています。





# 強固な経営基盤 (ガバナンス)

## 基本的な考え方

当社グループは、企業使命と企業経営の基本方針およびそれを具現化するための心構えと行動を明確にしたグループ企業理念を次のように定めています。

当社グループは、グループ企業理念のもと、株主さま、お客さま、地域の皆さまおよび従業員等からのゆるぎない信頼を確立し、地域に根差した企業グループとしての社会的責任を果たしつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、コーポレートガバナンスを経営上の最優先課題の一つとして、その強化・充実に取り組んでいます。

このような認識のもと、当社はコーポレートガバナンスの基本的な考え方と枠組みを定めた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、公表しています。

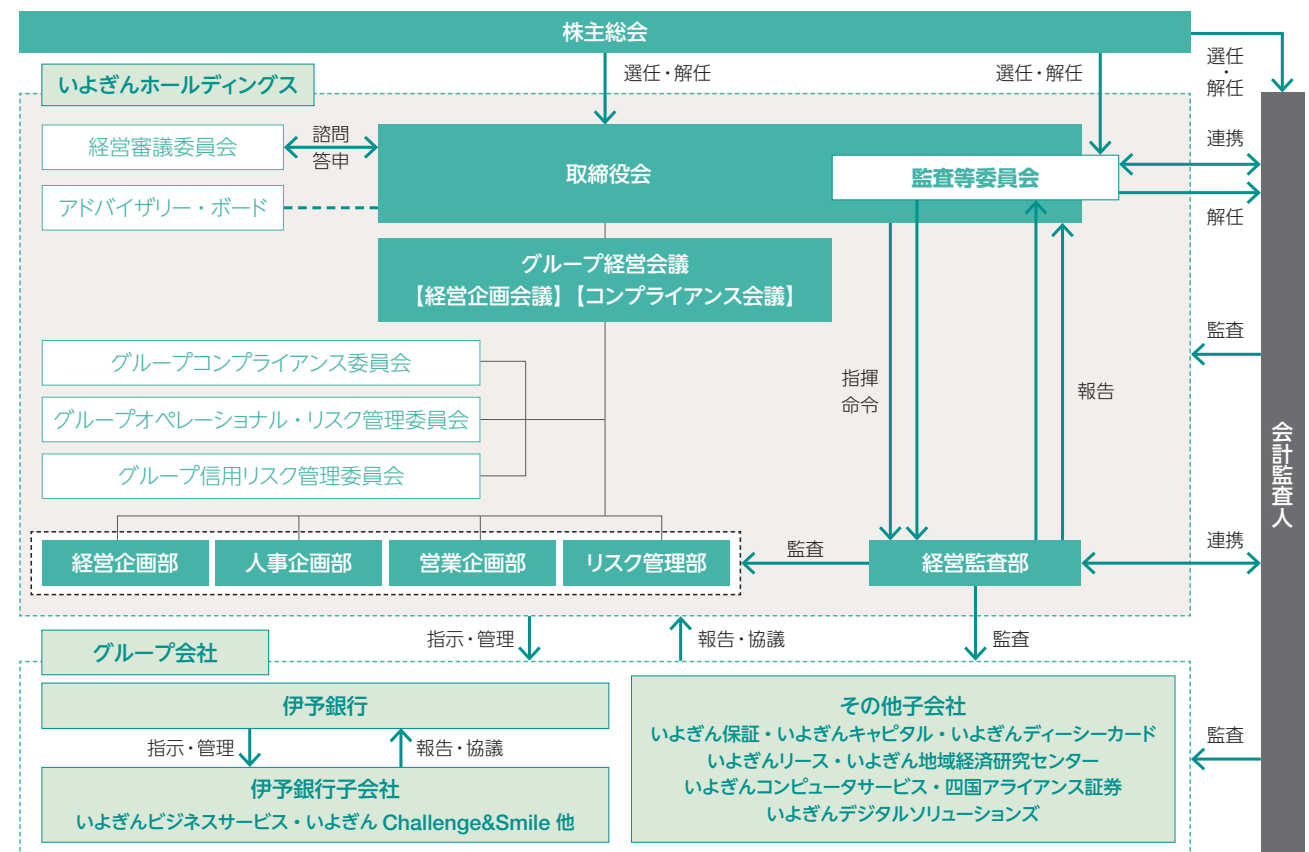
『存在意義』 潤いと活力ある地域の明日を創る  
『経営姿勢』 最適のサービスで信頼に応える  
『行動規範』 感謝の心でベストをつくす

■ コーポレートガバナンス・ガイドライン  
当社ホームページをご参照ください。▼  
<https://www.iyogin-hd.co.jp/sustainability/guideline.html>

## コーポレートガバナンス体制

当社は、取締役会で議決権を持つ社外取締役の参画を得て、経営の透明性・客観性の確保を図るとともに、権限委譲により迅速な意思決定を行い、経営の効率性を高めることを目的として、「監査等委員会設置会社」を採用しています。さらには、グループの中核企業である伊予銀行においても「監査等委員会設置会社」を採用し、グループで一貫した内部管理体制を構築することで、監査・監督機能の強化を図っています。

また、当社は、経営の意思決定・監督と業務執行を分離し、取締役会における意思決定機能を強化することで、コーポレートガバナンスをより一層強化するため、執行役員制度を導入しています。

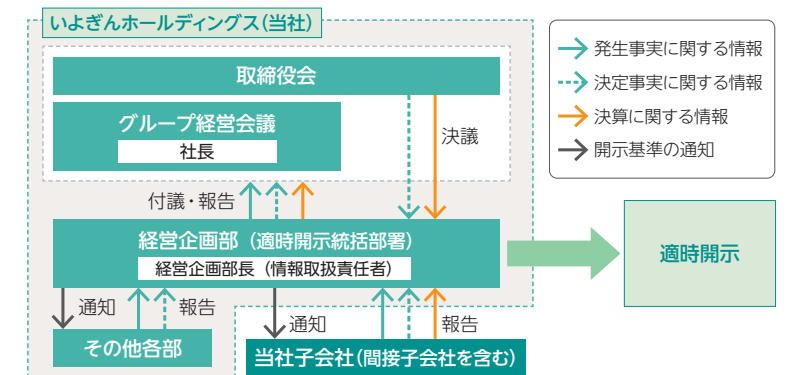


## 適時開示体制

当社グループは、グループ企業理念のもと、お客さま、株主・投資家の皆さま、地域社会の皆さまをはじめとするステークホルダーからの信頼を確立し、金融グループとしての社会的責任を果たしていくため、適時適切な情報開示に取り組んでいます。

また、適時適切な情報開示を行うため、グループ内での報告や各部署の役割、取締役会の承認等、必要な手続および体制を整備しています。

### 適時開示体制の概要 (様式図)



## 取締役会

取締役に求める知識・経験・能力等として、「基本的な経営活動に必要なと考えるスキル」、「銀行特有のスキル」、「今後重要性が増すスキル」などの観点から、「経営戦略・企業経営」「マーケティング」「人事・人財育成」「リスクマネジメント」「市場運用・国際」「企業審査」「デジタル・ICT」「財務・会計」「法令・法務」の9項目を選定し、それらを一覧化した「スキル・マトリックス」を策定しています。

### 取締役会の構成 スキルマトリックス

		経営戦略・企業経営	マーケティング	人事・人財育成	リスクマネジメント	市場運用・国際	企業審査	デジタル・ICT	財務・会計	法令・法務
大塚 岩男	取締役会長	●	●	●	●					
三好 賢治	取締役社長	●	●	●	●	●		●	●	
長田 浩	取締役専務執行役員	●	●	●	●	●		●	●	
伊藤 真道	取締役常務執行役員	●	●				●			
竹内 哲夫	取締役監査等委員 (社内)	●	●	●		●		●	●	
三好 潤子	取締役監査等委員 (社外)	●	●	●	●					
上甲 啓二	取締役監査等委員 (社外)	●		●	●		●			
野間 白子	取締役監査等委員 (社外)				●					●

※ 上記一覧表は、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。  
 ※ 取締役(監査等委員である取締役を含む。)の他会社の役員兼職については、取締役(監査等委員である取締役を含む。)が、その責務および役割を適切に果たすため、他の上場会社の役員の兼務は極力行わない方針としています。なお、他の上場会社の役員の兼任状況は、次のとおりです。  
 ・大塚岩男(取締役会長):四国電力株式会社 取締役監査等委員(社外)  
 ・野間白子(監査等委員である取締役):株式会社エイジス 監査役(社外)、アクシスコンサルティング株式会社 取締役監査等委員(社外)、株式会社ワイルコホールディングス 取締役(社外)

2022年度取締役会の主な議題・決議事項
● グループ企業理念および経営の基本方針の策定
● グループ中期経営計画の策定、子会社の設立
● 外部保有の子会社株式の購入と子会社間の株式持ち合い解消等の業務執行に関する事項
● 配当方針や自己株式取得などの株主還元方針に関する事項
● コーポレートガバナンス・コードに関する開示および取締役会における検討・審議が必要とされた事項
● サステナビリティ経営の実践に向けたマテリアリティの特定に関する検討
● 春闘への対応
● 当社グループにおける仕組債販売に係る方針決定、新型コロナウイルス感染症に関する対応



# 強固な経営基盤 (ガバナンス)

## 監査等委員会

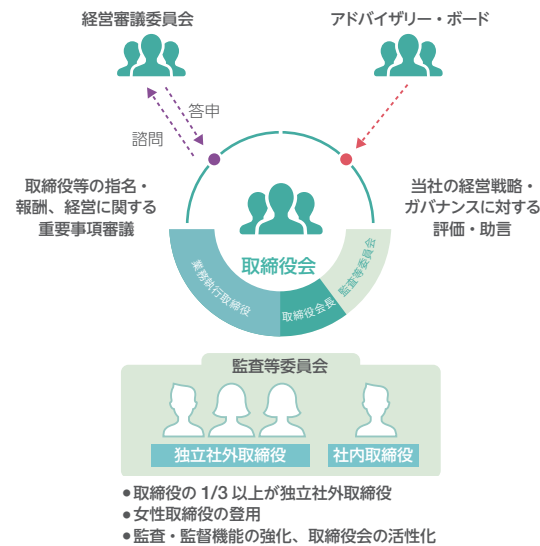
法令、定款および監査等委員会規程等に従い、取締役会および取締役会長とともに、監督機能を担い、取締役の職務執行を監査しています。監査等委員である取締役の過半数は、会社法の定めに従い、社外取締役としています。また、監査等委員である取締役候補者の選任にあたっては、会社経営、法務、財務および学識等の様々な分野から、それぞれ豊富な知識・経験を有する者をバランスよく選任しています。

## 経営審議委員会

当社グループ各社の代表取締役、取締役および執行役員  
の指名、報酬等の経営に関する重要事項の決定に際し、独立  
社外取締役の 関与・助言を得る機会を適切に確保すると  
ともに、取締役会の機能の客観性と説明責任を強化するため、  
取締役会の諮問機関として、経営審議委員会を設置してあり  
ます。なお、当委員会の委員長は、監査等委員会の委員長が  
これにあたることとし、委員の過半数は、独立社外取締役で  
構成しております。

## アドバイザー・ボード

代表取締役社長を議長とする「アドバイザー・ボード」を  
設置し、当社グループの経営の透明性と客観性を確保し、一  
層の経営体質の強化と地域貢献を果たしていくために、当社  
グループの経営戦略、ガバナンス等に関して、外部の視点  
を取り入れています。



## 社外取締役の選任理由

### 社外取締役一覧

社外取締役	重要な兼職の状況	選任理由
三好 潤子	アビリティセンター株式会社 会長	アビリティセンター株式会社の経営に長年携わるなど、企業経営に関する豊富な経験と高い見識を有しており、経営戦略、リスク管理およびダイバーシティ推進の観点からの適切な監督や有益な助言等によって、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献いただくことを期待し、社外取締役として選任しています。
上甲 啓二	—	愛媛県副知事をはじめとする行政分野における要職を歴任するなど、組織運営および地方行政に関する豊富な経験と高い見識を有しており、ガバナンスの強化および地域振興の観点からの適切な監督や有益な助言等によって、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献いただくことを期待し、社外取締役として選任しています。
野間 自子	三宅坂総合法律事務所 パートナー 株式会社エイジス 監査役(社外) アクシスコンサルティング株式会社 取締役監査等委員(社外) 株式会社ウイルコホールディングス 取締役(社外)	弁護士としての豊富な経験と高い見識および企業法務における高度な専門性を有しており、法令遵守およびダイバーシティ推進の観点からの適切な監督や有益な助言等によって、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献いただくことを期待し、社外取締役として選任しています。

※ 上記 3 名の社外取締役について、当社が定める「当社社外取締役の独立性基準」を満たしており、その他、一般株主との間で利益相反を生じるおそれのある特別な関係もないと判断し、独立役員に指定しています。  
 ※ 当社が定める独立性の判断基準については、当社ホームページに掲載している第 1 期定時株主総会招集ご通知の「株主総会参考書類」に記載していますのでご参照ください。  
<https://www.iyogin-hd.co.jp/ir/stock/meeting.html>

## 取締役会評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、企業価値を高めることを目的として、毎年、取締役会の実効性についての自己評価・分析を実施しています。

2022年度の実効性評価については、取締役会の構成員である全ての取締役を対象に、取締役会の構成および運営ならびに取締役に対する支援体制等について、無記名式のアンケートを実施しました。また、経営審議委員会(取締役等の指名・報酬およびその他重要な事項を審議する任意の委員会)のメンバーには、当該委員会の構成、開催頻度および審議項目が適切かどうか等についてもアンケートを実施し、アンケートの集計結果は、2023年4月開催の取締役会に報告し、結果の分析・評価を行いました。

一般的な評価として、取締役会は概ね十分に機能していることを確認しましたが、寄せられた意見や昨今のコーポレートガバナンスに関する動向も踏まえ、資本効率を意識した議論や、投資家との対話の取締役会へのフィードバック等について、より一層取り組んでいくこととします。また、経営審議委員会についても概ね十分に機能していることを確認しました。

上記の結果を踏まえ、様々なステークホルダーの期待に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、引き続き、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

## 役員報酬制度

### 取締役区分別の報酬等の総額、報酬等の種類別の総額(2022年度)

取締役の区分	員数	報酬等の総額 (百万円)			業績連動割合	
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等		
取締役 (監査等委員である取締役を除く)	4 名	52	31	7	12	18.4%
監査等委員である取締役	4 名	21	21	—	—	—

## 業績連動報酬

業績連動報酬等は、当社グループの業績と連動する短期インセンティブおよび個々の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の定性評価と連動する中期インセンティブで構成しています。

短期インセンティブは、伊予銀行の単体コア業務粗利益、伊予銀行の単体コア業務純益および当社の親会社株主に帰属する当期純利益を指標として決定した支給基準額に、役位に応じた配分ポイントを乗じて、個々の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の金額を算定しています。なお、当該業績指標を選定した理由は、伊予銀行単体業績のみならず当社グループの業績も考慮した総合的な収益力を表す指標であるためです。当年度の実績は、伊予銀行の単体コア業務粗利益84,106百万円、伊予銀行の単体コア業務純益33,795百万円および当社の親会社株主に帰属する当期純利益27,899百万円であります。

また、中期インセンティブは、役位に応じた支給基準額に、中期経営計画や担当職務への取組状況等を踏まえた各事業年度における定性評価を基に算出した支給倍率を乗じて、個々の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の金額を算定しています。



# 強固な経営基盤 (ガバナンス) (2023年6月30日現在)

## 取締役



**取締役会長**  
(兼 株式会社伊予銀行  
取締役会長)

**大塚 岩男**

1976年 4月 株式会社伊予銀行 入行  
2007年 6月 同 取締役人事部長  
2008年 6月 同 取締役本店営業部長  
2010年 6月 同 常務取締役営業本部長  
2011年 6月 同 専務取締役(代表取締役)  
2012年 6月 同 取締役頭取(代表取締役)  
2020年 4月 同 取締役会長(代表取締役)  
2021年 4月 同 取締役会長(現任)  
2022年 10月 当社 取締役会長(現任)



**取締役社長(代表取締役)**  
グループCEO<sup>※</sup>  
(兼 株式会社伊予銀行  
取締役頭取)

**三好 賢治**

1982年 4月 株式会社伊予銀行 入行  
2014年 6月 同 執行役員総合企画部長兼総合企画部  
関連事業室長兼総合企画部 ICT戦略室長  
2015年 6月 同 常務執行役員総合企画部長兼総合企画部  
関連事業室長兼総合企画部 ICT戦略室長  
2016年 6月 同 常務執行役員営業本副本部長  
2017年 6月 同 常務取締役  
2019年 6月 同 専務取締役(代表取締役)  
2020年 4月 同 取締役頭取(代表取締役)(現任)  
2022年 10月 当社 取締役社長(代表取締役)(現任)



**取締役専務執行役員(代表取締役)**  
グループCFO<sup>※</sup>兼CSO<sup>※</sup>  
(兼 株式会社伊予銀行  
専務取締役)

**長田 浩**

1987年 4月 株式会社伊予銀行 入行  
2017年 6月 同 執行役員総合企画部長兼総合企画部関連事業室長  
2019年 6月 同 常務執行役員総合企画部長兼総合企画部関連事業室長  
2021年 6月 同 常務取締役  
2022年 6月 同 専務取締役(代表取締役)(現任)  
2022年 10月 当社 取締役専務執行役員(代表取締役)(現任)



**取締役常務執行役員**  
グループCCO<sup>※</sup>  
(兼 株式会社伊予銀行  
常務取締役)

**伊藤 眞道**

1985年 4月 株式会社伊予銀行 入行  
2017年 6月 同 執行役員広島支店長  
2019年 6月 同 常務執行役員シブファイナンス部長  
2021年 6月 同 常務取締役(現任)  
2022年 10月 当社 常務執行役員  
2023年 6月 当社 取締役常務執行役員(現任)

## 監査等委員である取締役



**取締役監査等委員**

**竹内 哲夫**

1980年 4月 株式会社伊予銀行 入行  
2011年 6月 同 取締役システム部長  
2015年 6月 同 常務執行役員システム部長  
2016年 6月 同 常務取締役CIO  
2020年 6月 同 専務取締役CIO  
2021年 4月 同 専務取締役  
2021年 6月 同 取締役 監査等委員  
2022年 10月 当社 取締役監査等委員(現任)



**取締役監査等委員**

**三好 潤子**

1986年 10月 アビリティセンター株式会社 入社  
1987年 8月 同 取締役専務(代表取締役)  
1990年 10月 同 取締役社長(代表取締役)  
2016年 6月 株式会社伊予銀行取締役監査等委員  
2018年 6月 アビリティセンター株式会社社長(現任)  
2022年 10月 当社 取締役監査等委員(現任)



**取締役監査等委員**

**上甲 啓二**

1968年 4月 愛媛県庁入庁  
2006年 4月 愛媛県経済労働部長  
2008年 4月 愛媛県農林水産部長  
2010年 4月 愛媛県参与  
2010年 12月 愛媛県知事補佐官  
2012年 4月 愛媛県副知事  
2014年 8月 愛媛県特別参与  
2015年 6月 愛媛県信用保証協会会長  
2019年 6月 株式会社伊予銀行取締役監査等委員  
2022年 10月 当社 取締役監査等委員(現任)



**取締役監査等委員**

**野間 自子**

1986年 4月 弁護士登録  
1986年 4月 早川総合法律事務所入所(現東京平河法律事務所・コスモ法律事務所)  
1992年 11月 さくら共同法律事務所入所  
1995年 1月 大島総合法律事務所入所  
1999年 2月 三宅坂総合法律事務所パートナー(現任)  
2002年 6月 日本オラクル株式会社監査役  
2017年 4月 日本知的財産仲裁センター長  
2021年 6月 株式会社伊予銀行取締役監査等委員  
2022年 10月 当社 取締役監査等委員(現任)  
(重要な兼職の状況) 株式会社エイジス監査役(社外)  
アクシスコンサルティング株式会社取締役監査等委員(社外)  
株式会社ウイコホールディングス取締役(社外)

※ 当社グループは、「グループチーフオフィサー制」を導入し、グループCEOによる全体統括のもと、グループを横断した一体的かつ戦略的な取組みを進めるため、主要分野の責任者として、グループチーフオフィサーを配置し、グループ統一的な経営管理体制を構築しています。現在、配置しているグループチーフオフィサーは下記のとおりです。

グループチーフオフィサー	役割
グループCEO (Chief Executive Officer) 【最高経営責任者】	グループ全体の経営計画・業務執行に関する決定 ※取締役会決議事項は除く
グループCFO (Chief Financial Officer) 【最高財務責任者】	グループ全体の財務・経理に関する統括
グループCSO (Chief Strategy Officer) 【最高企画責任者】	グループ全体の経営計画に関する統括
グループCRO (Chief Risk Officer) 【最高リスク管理責任者】	グループ全体のリスク・コンプライアンスに関する統括
グループCCO (Chief Credit Officer) 【最高与信管理責任者】	グループ全体の与信審査・管理に関する統括
グループCBO (Chief Business Officer) 【最高営業企画責任者】	グループ全体の営業企画に関する統括
グループCBPO (Chief Business Promotion Officer) 【最高営業推進責任者】	グループ全体の営業推進に関する統括
グループCIO (Chief Information Officer) 【最高情報責任者】	グループ全体のシステム・事務に関する統括

## 執行役員

常務執行役員 / グループCRO (兼 株式会社伊予銀行常務取締役)
<b>仙波 宏久</b>
常務執行役員 / グループCBPO (兼 株式会社伊予銀行常務取締役営業推進本部長)
<b>木原 光一</b>
常務執行役員 / グループCBO (兼 株式会社伊予銀行常務取締役営業企画本部長)
<b>徳永 貴司</b>
執行役員 / グループCIO (兼 株式会社伊予銀行専務執行役員 / 株式会社いよぎんコンピュータサービス取締役会長)
<b>上甲 圭治郎</b>



# 強固な経営基盤 (ガバナンス)

## 基本的な考え方

当社グループは、日常的に、信用リスクや市場リスクといった様々なリスクにさらされています。また、こうしたリスクは、規制緩和の進展や業務の高度化に伴い、さらに多様化、複雑化しています。このため、リスクをいかに適切に管理していくかが、経営における重要な課題となっています。

一方、当社グループにとって、リスクは収益の源泉にほかなりません。相応のリスクを取ってこそ、適切な収益を上げることが可能となります。リスクと収益の間には、そのような関係があります。

したがって、当社グループは適切な収益目標を定め、そのために発生すると思われるリスクを想定し、適切な管理を行いながら、リスクをコントロールしていくことが必要となります。

こうした中、当社グループでは、リスク管理を経営の最重要課題と位置づけ、毎年に取締役会においてグループリスク管理計画を定め、より一層のリスク管理体制の強化とリスク管理水準の向上に全力で取り組んでいます。

## 統合的リスク管理体制

当社グループのリスク管理体制は、大きく次の4つに分けられます。①コンプライアンス会議のもとにおける法令等遵守管理、②グループALM委員会における収益の源泉となるリスクの管理、③グループ信用リスク管理委員会における信用リスクに重点を絞ったリスクの管理、④グループオペレーショナル・リスク管理委員会における事務リスク、システムリスク等の極小化すべきオペレーショナル・リスクの管理であります。

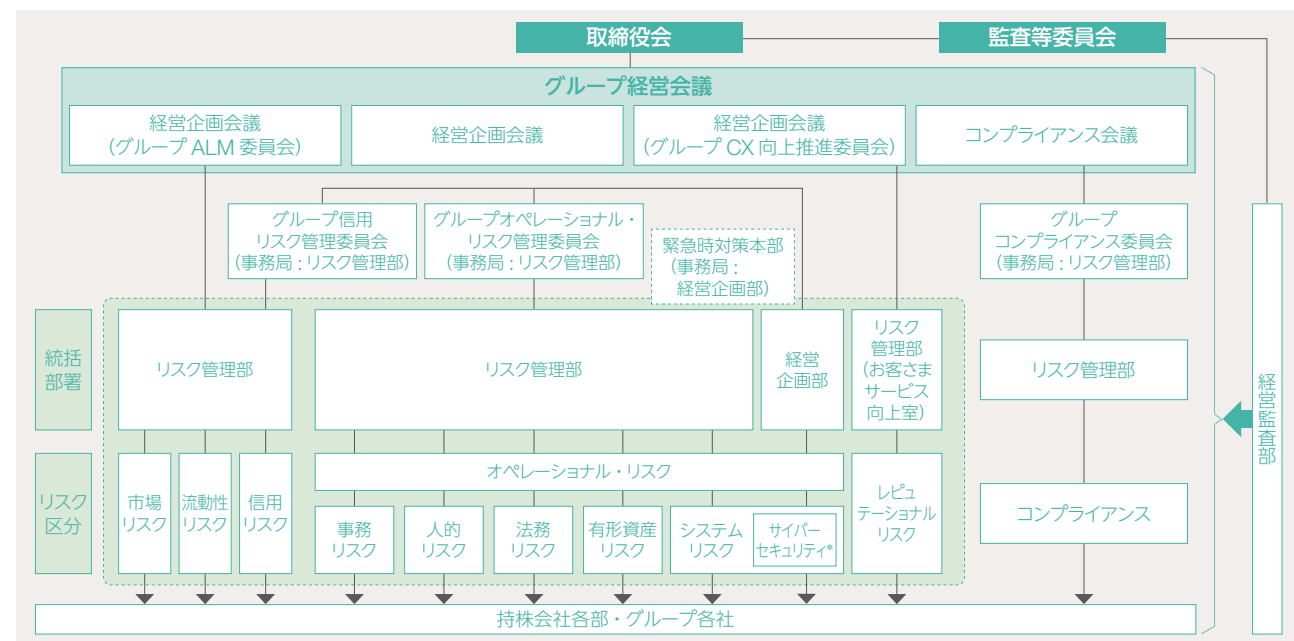
グループALM委員会では、市場リスクや信用リスクの計量化により当社グループのリスク量を把握し、適切な運用・調達構造の実現と、中長期的な安定収益の確保を目指しています。

また、グループ信用リスク管理委員会では、信用リスク管理、内部格付制度に係る制度設計・検証およびバーゼル規制に係る課題対応に取り組んでいます。

一方、グループオペレーショナル・リスク管理委員会では、オペレーショナル・リスクの実態を特定、評価およびモニタリングのうえ、重要課題について組織横断的に対応を策定する等、オペレーショナル・リスク管理の高度化に取り組んでいます。

なお、グループ全体のリスク管理を統括するグループCROを配置しています。

## リスク管理体制



※サイバーセキュリティに関する対応は、グループ会社も含む組織横断的機関であるI-CSIRT（当社グループにおけるCSIRT/事務局：経営企画部）が担っており、サイバー攻撃に対する早期警戒及び緊急時対応に係る態勢を整備しております。

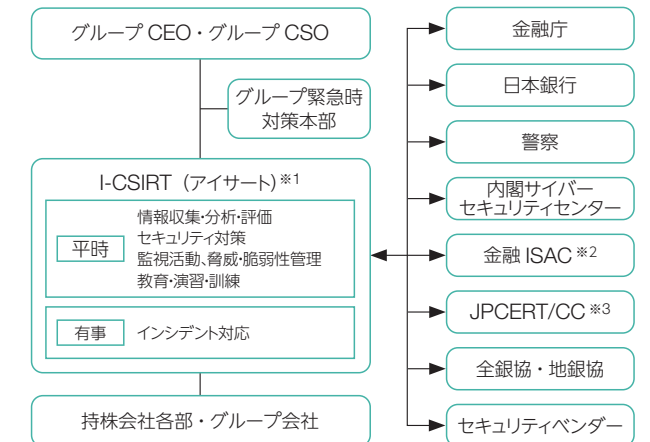
## リスク・カテゴリー

市場リスク	市場リスクを適正にコントロールし、収益性と健全性を両立させていくため、グループALM委員会を中心とする管理体制のもとで市場リスクの統合管理を行っています。グループALM委員会では、リスク分析に加え、収益構造分析、経済環境・市場予測等に基づいて、運用・調達の基本方針やグループリスク管理計画、ヘッジ戦略を検討しています。また、取引を執行する部署および決済等の事務を行う部署から独立したリスク管理部署であるリスク管理部を設置し、相互牽制を図っています。
流動性リスク	半期毎に運用・調達のバランスに配慮した資金計画を策定するとともに、月次ベースで予想・実績を作成し、計画との差異を検証しています。また、市場における取引状況に異変が発生していないかチェックを行い、毎月グループALM委員会に報告することにより、流動性リスクの顕在化による損失等発生を未然に防止する体制としています。
信用リスク	リスク管理部をグループ内の営業推進部門・審査関連部門から完全に独立した信用リスク管理部署として定め、管理の基軸となる「内部格付制度」の設計・検証・運用の監視など、同制度の適切な運用にリスク管理部が責任を負う体制としています。一方、各グループ会社の審査関連部門は、営業推進部門からの独立性を確保したうえで、お取引先の財務状況や資金使途、返済能力等を勘案した厳正かつ総合的な審査を実施しています。
オペレーショナル・リスク	当社グループでは、オペレーショナル・リスクを網羅的かつ効果的に管理するため、①事務リスク、②システムリスク、③法務リスク、④人的リスク、⑤有形資産リスクの5つのリスク・カテゴリーに区分し、リスク管理部がオペレーショナル・リスク統括部署としてグループ全体のオペレーショナル・リスクを管理しています。顕現化したリスクのみならず潜在的なリスクの特定にも努め、グループオペレーショナル・リスク管理委員会を中心にオペレーショナル・リスク管理の高度化に取り組んでいます。
レピュテーションリスク	レピュテーションリスクにつきましては、発生源である各種リスクの管理強化はもとより、倫理、法令、社内規程等を遵守する企業風土の醸成に向けた取組みを行っています。また、お客さまからの苦情等に対しては、リスク管理部で対応し、速やかに経営陣へ報告のうえ、業務に反映させる体制を整備しています。

## サイバーセキュリティ管理体制

進化するサイバー攻撃の脅威に対応するため、グループ各社・社内部門相互の連携および意思疎通を図るとともに、サイバーセキュリティ事案発生時にグループ全体を統括する組織として、グループ横断的機関I-CSIRT※1を設置し、サイバー攻撃に対する早期警戒および緊急時対応のための体制を整備しています。

また、管理体制の整備に加え、インシデントの発生に備え、ランサムウェアを利用した攻撃やDDoS攻撃など、インシデントの種類に応じた対応計画を策定しています。この対応計画は、訓練・演習を通じて検知・初動対応・封じ込め・根絶・復旧までの対応手順の習熟や検証等を行い、継続的な改善活動を実施しています。



※1 当社グループのCSIRT。CSIRTは、コンピュータセキュリティにかかる事案に対処するための組織の総称。  
 ※2 日本の金融機関におけるサイバーセキュリティに関する情報共有・分析等を行う組織。  
 ※3 インターネットを介して発生するコンピュータセキュリティインシデントについて日本国内に関する報告の受付、対策の検討や助言など技術的な立場から行う組織。

## 業務継続体制

当社グループは、自然災害、システム障害、感染症の蔓延、人為的な災害等により業務継続が脅かされる緊急時に備え、「業務継続方針」を定め、この方針に基づき、「業務継続計画」を策定しています。

また、「業務継続計画」の実効性を向上させるため、グループCSOをグループ統括責任者、各社の経営企画部門の担当役員を統括責任者とし、その指揮・監督のもと、業務継続計画の検証、業務継続体制の整備と継続的な改善、教育・研修・訓練など、業務継続マネジメント活動を実施しています。

さらに、緊急事態発生時、またはその可能性がある場合には、グループCEOを本部長とするグループ緊急時対策本部およびグループ各社の社長(頭取)を本部長とする緊急時対策本部を設置し、応急処置の実施、情報収集・伝達および管理の統括等の業務を処理する体制を整備しています。







# 企業データ

## 会社概要 (2023年3月31日現在)

商号	株式会社いよぎんホールディングス
所在地	愛媛県松山市南堀端町1番地
代表者	代表取締役社長 三好 賢治
資本金	200 億円
上場取引所	東京証券取引所プライム市場 (証券コード: 5830)
連結総自己資本比率 (国際統一基準)	15.01%
連結子会社数	17 社
連結従業員数 (臨時を除く)	2,986 人



## 株主構成 (2023年3月31日現在)

区分	株式の状況 (1単元の株式数 100株)								単元未満株式の状況 (株)
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数 (人)	2	63	29	1,113	193	33	23,247	24,680	—
所有株式数 (単元)	8,019	1,165,334	45,059	916,781	378,660	363	616,646	3,130,862	322,631
割合 (%)	0.25	37.22	1.43	29.28	12.09	0.01	19.72	100%	—

※ 自己株式 3,919,356 株は「個人その他」に 39,193 単元、「単元未満株式の状況」に 56 株含まれています。

## 大株主 (2023年3月31日現在)

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式総数(自己株式を除く)に対する所有株式数の割合 (%)
株式会社日本カストディ銀行	東京都中央区晴海1丁目8番12号	33,811	10.92
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	東京都港区浜松町2丁目11番3号	30,984	10.01
日本生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内1丁目6番6号	8,878	2.86
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内2丁目1番1号	7,980	2.57
大王海運株式会社	愛媛県四国中央市三島紙屋町7番35号	6,000	1.93
住友林業株式会社	東京都千代田区大手町1丁目3番2号	5,911	1.91
住友生命保険相互会社	東京都中央区八重洲2丁目2番1号	5,415	1.74
いよぎんグループ従業員持株会	愛媛県松山市南堀端町1番地	4,982	1.60
株式会社伊予鉄グループ	愛媛県松山市湊町4丁目4番1号	4,613	1.49
損害保険ジャパン株式会社	東京都新宿区西新宿1丁目26番1号	4,293	1.38
計	—	112,870	36.47

※ 1. 株式会社日本カストディ銀行の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は 33,811 千株であります。なお、その内訳は、信託口 27,623 千株、退職給付信託口 5,759 千株、年金信託口 153 千株、年金特金口 274 千株であります。

※ 2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は 30,984 千株であります。なお、その内訳は、信託口 30,284 千株、退職給付信託口 700 千株であります。

## グループ会社概要 (2023年6月29日現在)

株式会社伊予銀行	所在地	愛媛県松山市南堀端町1番地	事業内容	銀行業務
	代表者	取締役頭取 三好 賢治	資本金	20,948 百万円
	設立年月日	1941年9月1日	当社出資比率	100%
いよぎんリース株式会社	所在地	愛媛県松山市大手町2丁目5番地41	事業内容	各種リース業務、融資業務
	代表者	代表取締役社長 栗原 淳二	資本金	80 百万円
	設立年月日	1974年9月26日	当社出資比率	100%
株式会社いよぎんコンピュータサービス	所在地	愛媛県松山市高砂町2丁目2番5号	事業内容	情報処理受託業務、ソフトウェア開発業務
	代表者	代表取締役社長 新田 潤	資本金	10 百万円
	設立年月日	1975年1月20日	当社出資比率	100%
いよぎん保証株式会社	所在地	愛媛県松山市三番町4丁目12番地1	事業内容	住宅ローン・消費者ローンの債務保証業務
	代表者	代表取締役社長 八木 哲也	資本金	30 百万円
	設立年月日	1978年9月28日	当社出資比率	100%
いよぎんビジネスサービス株式会社	所在地	愛媛県松山市南堀端町1番地	事業内容	現金整理・精査業務、大口集金業務、現金自動設備の保守管理業務
	代表者	代表取締役社長 土居 慎一	資本金	10 百万円
	設立年月日	1979年12月24日	当社出資比率	0% (株式会社伊予銀行 100%)
いよぎんキャピタル株式会社	所在地	愛媛県松山市南堀端町1番地	事業内容	株式・社債等への投資業務、投資ファンドの運営
	代表者	代表取締役社長 濱口 俊樹	資本金	320 百万円
	設立年月日	1985年8月1日	当社出資比率	100%
株式会社いよぎん地域経済研究センター	所在地	愛媛県松山市湊町4丁目4番地3	事業内容	産業・経済・金融に関する調査研究業務、経営相談業務、研修等の教育サービス業務
	代表者	代表取締役社長 矢野 一成	資本金	30 百万円
	設立年月日	1988年4月1日	当社出資比率	100%
株式会社いよぎんディーシーカード	所在地	愛媛県松山市三番町4丁目12番地1	事業内容	クレジットカード業務、保証業務
	代表者	代表取締役社長 金子 真	資本金	50 百万円
	設立年月日	1988年8月29日	当社出資比率	100%
四国アライアンス証券株式会社	所在地	愛媛県松山市問屋町9番41号	事業内容	証券業務
	代表者	代表取締役社長 栗田 修平	資本金	3,000 百万円
	設立年月日	2012年2月2日	当社出資比率	100%
株式会社いよぎんChallenge & Smile	所在地	愛媛県松山市高砂町2丁目2番5号	事業内容	事務用品等の作成業務
	代表者	代表取締役社長 菰田 誠志	資本金	10 百万円
	設立年月日	2018年4月2日	当社出資比率	0% (株式会社伊予銀行 100%)
株式会社いよぎんデジタルソリューションズ	所在地	松山市南堀端町1番地	事業内容	コンサルティング業務、アプリケーションの開発・販売・保守業務
	代表者	代表取締役社長 小野 和也	資本金	200 百万円
	設立年月日	2023年4月3日	当社出資比率	100%